



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY DOKTRINÁLNÍHO PRACOVISTĚ ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN DOCTRINE SECTION OF CZECH ARMED  
FORCES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETR POHLODEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA ČERNOHORSKÁ, Ph.D.

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Pohlodek Petr, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza organizační kultury doktrinálního pracoviště Armády České republiky**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Organizational Culture in Doctrine Section of Czech Armed Forces**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. 2. vydání. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vydání. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černožorská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2013

## **Abstrakt**

Tématem této diplomové práce je analýza organizační kultury doktrinálního pracoviště Armády České republiky. Práce shrnuje teoretické poznatky o problematice organizační kultury, analyzuje doktrinální pracoviště Armády ČR a na základě analýzy stanovuje návrhy, které by napomohly k odstranění odhalených problémů. Cílem této práce je tedy analyzovat doktrinální pracoviště Armády ČR a poskytnout návrhy, které mohou vést ke zlepšení momentálního stavu.

## **Abstract**

This thesis summarizes theoretical knowledge about organizational culture, and analyzes the doctrinal department of the Czech Army. Based on analytical part doctrine centre cultural deficiencies were identified. Last part of the dissertation is oriented to proposals that should eliminate problems found. In order to improve current conditions and status of doctrine centre dissertation offers possible ways and methods.

## **Klíčová slova**

Organizační kultura, podniková komunikace, organizační socializace, podniková kultura, organizační chování, řízení lidí

## **Keywords**

Organizational culture, company communication, company socialization, company culture, organizational behavior, leading of people

## **Bibliografická citace práce**

POHLODEK, P. *Analýza organizační kultury doktrinálního pracoviště Armády České republiky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 110 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Černožorská, Ph.D..

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

---

podpis

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Lence Černošské, Ph.D., za její odborné vedení a cenné rady, kterými přispěla ke zdárnému vytvoření tohoto díla a dále svým rodičům za podporu po dobu studia.

## Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému a cíle práce .....	12
2 Teoretická východiska práce .....	13
2.1 Pojem kultura .....	13
2.2 Pojem organizační kultura.....	14
2.2.1 Prvky organizační kultury.....	16
2.2.2 Struktura organizační kultury .....	20
2.2.3 Vznik a vývoj organizační kultury.....	22
2.2.4 Organizační kultura a jedinec .....	26
2.3 Závislosti organizační kultury a strategie .....	30
2.3.1 Vliv organizační kultury na strategii .....	30
2.4 Význam organizační kultury a její síla.....	31
2.5 Poznání organizační kultury.....	32
2.5.1 Typologie organizační kultury .....	32
2.6 Diagnostika organizační kultury .....	38
2.6.1 Metody diagnostiky .....	38
3 Analýza problému a současné situace .....	44
3.1 Odbor doktrín (ODO).....	44
3.1.1 ODo v rámci Armády České republiky .....	44
3.1.2 ODo v rámci Velitelství výcviku – Vojenské akademie.....	45
3.2 Profil Odboru Doktrín (ODO).....	46
3.3 Pozorování.....	50
3.3.1 Komunikace a mezilidské vztahy .....	53
3.3.2 Normy oblékání .....	54
3.4 Analýza interních a souvisejících dokumentů ODo .....	54



3.5	Rozhovor se zástupcem náčelníka ODo.....	56
3.6	Harrisonův instrument Organizational Ideologies .....	62
3.7	Dotazníkové šetření.....	63
3.7.1	Cílová skupina .....	63
3.7.2	Výsledky měření .....	64
3.8	Shrnutí výsledků analýzy .....	74
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	75
4.1	Komunikační kanály .....	75
4.2	Vnitřní vybavení.....	76
4.3	Soupeření mezi zaměstnanci a nejistota pracovní pozice .....	77
4.4	Informovanost .....	78
4.5	Nastavení systému motivace .....	80
4.6	Společenské události .....	81
4.7	Zaměstnanecké výhody .....	82
4.8	Rozvoj jednotlivce .....	83
4.9	Orientace na úkol .....	84
4.10	Harmonogram zavádění návrhů na eliminaci problémů .....	85
	Závěr .....	87
	Seznam použitých zdrojů.....	89
	Seznam použitých zkratk .....	92
	Seznam obrázků.....	93
	Seznam tabulek.....	93
	Seznam příloh .....	94
	Přílohy.....	95

## Úvod

Problematika organizační kultury je pojmem, kterému je v posledním desetiletí věnována stále větší pozornost. Dnešní top management se touto problematikou intenzivně zabývá a snaží se porozumět svým zaměstnancům, pochopit jejich potřeby a očekávání a odhalit jejich silné a slabé stránky. Organizační kultura je nositelem výkonnosti firmy. Pokud tedy všichni pracovníci sdílejí stejné hodnoty, mají stejné zásady a zastávají alespoň podobné postoje, má firma šanci na ekonomičtější fungování. Organizace se snaží o vytvoření takové kultury, která by byla přátelská, motivující a podněcující kreativní myšlení, aby napomáhala tvorbě inovativních řešení.

Management organizací se touto problematikou zabývat teprve začíná. Nesnaží se pouze na ni poukazovat, ale také ji pochopit. Současný trend vyzdvihuje dopad organizační kultury a dochází k růstu jejího významu.

Při vytváření vhodné kultury je potřeba si uvědomit, že každá organizace je ojedinělou nenapodobitelnou jednotkou. Tato jedinečnost je dána složením individualit, které ve výsledku utvářejí firemní kulturu. Z uvedeného vyplývá, že nejvýznamnějším činitelem je člověk, jehož jedinečnost je dána různými faktory. Organizační kultura tedy vzniká na základě působení těchto individualit. Nositelem kultury je vždy člověk.

Význam organizační kultury spočívá ve společném chápání reality prostřednictvím hodnot, norem chování a dalších prvků. Ve zdravé či silné organizační kultuře se nachází vysoká míra pospolitosti, sounáležitosti a ztotožnění s organizací. V takové kultuře jsou zaměstnanci více motivováni a mají osobní zájem na fungování organizace. Pro každou organizaci, instituci či společnost hraje klíčovou roli využití lidského kapitálu. Manažerské řízení se stává širší oblastí, která se neomezuje jen na jednotlivce, snaží se řídit organizaci, která je výsledkem vzájemného působení jednotlivců. Řízení podporující kulturní rozvoj kolektivu se může stát konkurenční výhodou.

Silná organizační kultura nepřináší hodnoty jen pro její členy, ale může být prospěšnou i pro zákazníky společnosti či organizace. Zákazník se dokáže lépe orientovat v hodnotách a zásadách, které jsou zastávány. Má pocit, že vše je prováděno správným způsobem a organizace se pro něj stává důvěryhodnější.

Pojem organizační kultura se dostává do slovníku manažerů stále častěji. Pohled na pojetí této problematiky však stále není ucelený a to především v oblasti změny organizační kultury.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

Armáda České republiky je jedinečnou organizací s velmi specifickým úkolem a nezastupitelným postavením. Působí na celém území státu České republiky a její služby poptává nevědomky každý občan. Pracoviště Odboru doktrín plní interní úkoly pro armádní potřeby formou vydávání doktrinálních příruček. Jedná se o malé pracoviště s vysokým stupněm odbornosti. Zaměstnanci musí zpracovávat dokumenty z různých armádních oblastí a to i pro potřeby spolupráce v rámci Severoatlantické aliance. Dokumenty jsou zpracovávány na jednotlivých odborných stanovištích v rámci odborných týmů. Jsou tedy kladeny požadavky na utváření schopného pospolitého kolektivu v rámci týmu a mezi týmy. Předpokládá se, že zdravý přátelský kolektiv je schopen pracovat efektivněji a kvalitněji.

Cílem práce je provést analýzu stávajícího stavu organizační kultury doktrinálního pracoviště AČR a na základě zjištěných výsledků navrhnout možné změny na její zlepšení v souladu s celkovou koncepcí AČR.

Pro vypracování diplomové práce budou sloužit následující metody:

- literární rešerše;
- obecné metody – indukce, dedukce, syntéza, interpretace a srovnávání;
- metody analýzy – pozorování, osobní rozhovor, rozbor interních dokumentů, dotazníkové šetření, instrument Organizational ideologies.

Pro tuto diplomovou práci byly stanoveny následující hypotézy:

**Hypotéza č. 1** „Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje prostředky pro tvorby soudržného kolektivu.“

**Hypotéza č. 2** „Na pracovišti Odboru doktrín se vyskytuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců s pracovištěm.“

**Hypotéza č. 3** „Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje oblast rozvoje všech zaměstnanců.“

**Hypotéza č. 4** „Pracoviště Odboru doktrín nemá vytvořen efektivní systém motivace zaměstnanců.“

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Pojem kultura

Pojmu **kultura** je možno přisuzovat různé významy. Jde o velmi široký pojem, jehož význam záleží na oboru, se kterým je konkrétně spojován. Slovo kultura má své kořeny v latině. Původní význam slova je pěstovat či pěstováno, a to zejména zemědělské plodiny. Postupem času se toto slovo začalo vyskytovat i ve spojení s jinými kategoriemi. Jako metafora se toto slovo vyskytlo v 16. století jako péče o duši.

Pro potřeby a zaměření práce je možno kulturu vymezit jako naučený způsob chování. Kultura pak vystupuje jako výsledek působení společnosti na osobnost, která si osvojí ustálené vzorce chování, způsob myšlení apod. Na jedné straně je kultura tedy výsledkem, na straně druhé je kulturu možno chápat jako nástroj, díky kterému jsou schopny sociální skupiny se adaptovat do společnosti. Kultura je pak dále předávána prostřednictvím společenských systémů na další generace (Lukášová, 2010).

Jde o dynamický systém, který se v čase mění a modifikuje. Je vytvořen jako reakce na dění ve společnosti a zahrnuje postoje, hodnoty, sdílené hodnoty, názory a normy chování. Tyto prvky tvoří obsah kultury a definují rozličné kultury z hlediska prostoru, času apod. (Lukášová, 2010).

Z výše uvedeného textu je možné vyvodit skutečnost, že každý jedinec kromě jeho osobních charakteristik může sledovat charakteristiky, které jsou typické pro skupinu lidí, ve které vyrůstal, či ve které se nachází. Je tedy ovlivněn těmito kulturami a socializačními procesy uvnitř společnosti. Jedinec sdílí stejné hodnoty jako lidé, kteří vyrůstali ve stejné skupině a prošli stejným procesem učení. Vzájemným působením více kultur, jejich obsahů a jejich kombinacemi dochází k vytváření individuální kultury jednotlivce.

Kultura zahrnuje vše, s čím se člověk nerodí, ale získá na základě působení rodiny, sociálních celků, geografický celků apod. Prvním činitelem, se kterým se jedinec dostává do styku, je rodina. Tento prvek má také největší význam. Rodina však není jediný celek, který zapříčiní osvojení si názorů, hodnot a zvyků.

Hofstede (1991), jak uvádí Lukášová (2010, s. 13), vymezuje úrovně kultury, které se podílejí na naprogramování člověka. Základní úrovně jsou:

- *úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují),*
- *úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo etnikem,*
- *úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví,*
- *úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),*
- *úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,*
- *úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).*

Dle Lukášové (2010, s. 14) je kultura „*konstruktem, jenž existuje v každém jednotlivci v podobě názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak i produktem kultury.*“

Obsah kultury je pro různé celky odlišný a je předáván díky procesu učení.

## **2.2 Pojem organizační kultura**

Na organizační kulturu je nahlíženo z více pohledů. Za základní způsoby jsou považovány přístupy interpretativní a objektivistický (Lukášová, 2010).

Interpretativní přístup chápe organizační kulturu jako něco, čím organizace je. Hlavní význam je zde přisuzován interpretaci charakteristik organizace. Charakteristikami se zde myslí soubor rysů organizace, které definují kulturu organizace.

„*V rámci objektivistického přístupu je kultura chápána jako něco, co organizace má. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna*“ (Lukášová, 2010, s. 16).

Kromě těchto dvou nejběžněji používaných přístupů se lze setkat i s jinými pohledy. Prvním z nich je racionalistický pohled, který je charakteristický svým chápáním kultury jako stroje. Kultura zde vystupuje jako nástroj pro dosahování cílů organizace. Funkcionalistický přístup nahlíží na organizaci jako systém, uvnitř kterého jsou funkce plněny prostřednictvím kultury (Lukášová, 2010). Normativní přístup určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno (Stýblo, 2010).

### **Organizační kulturu definují přední autoři např. jako:**

- *„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy...“* (Kilman, Saxton a Serpa, 1985, v Lukášová, 2010, s. 17).
- *„Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je vztahu k těmto problémům správný“* (Schein, 1992, v Lukášová, 2010, s. 17).
- *„Sdílených a mnohdy neuvědomovaných očekávání, která mají pochopitelně vliv na pojmání rozvoje a vzdělávání organizace“* (Horník, 2006, s. 16).
- *„Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“* (Denison, 1990, v Lukášová, 2010, s. 17).
- *„Programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“* (Hall, 1995, v Lukášová 2010, s. 17).
- *„Jak se věci u nás dělají...,to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“* (Drennan, 1992, v Lukášová, 2010, s. 17).

U většiny definic si lze povšimnout, že jsou souhrnem elementů kultury. Jednotlivé elementy pak mají různé funkce uvnitř kultury. Za hlavní prvky jsou považovány

základní přesvědčení, hodnoty, postoje a normy chování. Ty se pak projevují uvnitř organizace ve stylu chování, či panující atmosféře. Kromě těchto prvků autoři uvádějí také organizační mluvu, historky a mýty, které jsou známé uvnitř organizace, zvyky a ceremoniály.

### **2.2.1 Prvky organizační kultury**

Na základě uvedených definic je možné říci, že za nejčastěji používané prvky jsou považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy, symboly, mocenské kultury, kontrolní systémy a organizační struktury.

#### **Základní přesvědčení**

Za základní přesvědčení se považují vědomosti a představy o fungování reality. Jsou to představy, které se považují za jasné, neměnné a ověřené skutečnosti. Tyto skutečnosti fungují nezávisle na jedinci, který je není ani schopen měnit. Jsou to například fyzikální zákonitosti, které jsou přijaté a považují se za pravdivé a nezpochybnitelné. Vznikly na základě opakované skutečnosti a člověk na základě zkušeností věří, že jde o axiomy, které nemusí být dále vysvětlovány (Lukášová, 2010).

Jde o předpoklady, které fungují nevědomky, bez lidského vědomého zapříčinění.

#### **Postoje**

Postoje mají kognitivní, emocionální a konativní složku. Určují a definují vztah k nějakému jevu, situaci či člověku. Kognitivní složka představuje názor na objekt a vychází z informací, kterými člověk disponuje, určuje jeho postoj k dané věci. Citovým vztahem k dané věci se rozumí emocionální složka postoje. Konativní složka znamená konkrétní chování vůči objektu. Je tím myšleno konkrétní jednání v neprospěch či prospěch (Cetjtahr a Dědina, 2010).

**Osobní postoje** jsou pro organizaci klíčové. Mají vliv na fungování organizace a na její vnitřní chod. Snahou je zabránit nesouladu mezi deklarovanými postoji celku a postoji, které skutečně zastávají její členové. Osobní postoje se mohou projevit jak pozitivně tak negativně, často se odvíjejí od momentálních emocí. Znalosti a nabyté zkušenosti jsou



pak potlačeny emoční stránkou. Pokud se postoje v organizaci ustálí, je pro jedince velmi obtížné prosazovat si své vlastní postoje a být v opozici oproti většině. Takovým způsobem pak dochází k posílení organizační kultury.

## **Hodnoty**

Hodnoty jsou skutečnosti, kterým člověk přikládá velký význam. Hodnotou se stává to, co je pro člověka důležité. Je zastáván názor, že hodnoty jsou v člověku více zakořeněny než postoje. Je tedy i složitější osobní hodnoty měnit, mají hlubší a dlouhodobější charakter. „*Hodnoty vyjadřují osobní preference*“ (Lukášová, 2010, s. 21). Dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 143) jsou hodnoty rozděleny do šesti skupin:

- *teoretické hodnoty (odhalení pravdy, získávání znalostí),*
- *ekonomické hodnoty (výroba a získávání zboží, peníze),*
- *estetické hodnoty (harmonie, vzhled),*
- *sociální hodnoty (přátelství, kolegiální, pomoc),*
- *politické hodnoty (moc, vliv, uznání)*
- *náboženské hodnoty (morální principy).*

„*Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je významné pro něj osobně, organizační hodnoty jsou významem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku*“ (Lukášová, 2010, s. 21).

## **Normy chování**

Normy chování uvnitř organizace představují pravidla chování, která jsou považována za správná. V případě skupinové normy chování je řeč o zásadách, které jsou organizací v návaznosti na určitou situaci akceptována. Mohou mít formální i neformální charakter. Na základě respektování těchto norem se jedinec lépe začleňuje do organizace. Při nerespektování dochází k sankcím od ostatních členů organizace. Tyto sankce jsou neformální a mají citový charakter (Lukášová, 2010).

Normy chování se nemusí nutně dotýkat jen chování jako reakce na situaci, ale týkají se mnoha aspektů, např. oblékání nebo způsobu komunikace ve společnosti. Jelikož normy chování usměrňují způsob chování pracovníků, mají zásadní význam.

## **Organizační mluva**

Jednotný způsob mluvy je obrazem sdílených hodnot v organizaci. Závisí na oboru a míře soudružnosti, tedy na povaze vztahů. Charakteristický způsob mluvy může být použit pro hodnocení organizační kultury. V případě jednotného používání obsahové stránky mluvy i způsobu mluvy lze hovořit o silné organizační kultuře. Nejednotné chápání obsahu a neztotožnění se s používaným stupněm formálnosti může být problematické (Lukášová, 2010, s. 22)

## **Symboly**

Každá organizace má vytvořeny určité symboly, které jsou pro ni typické. Úlohou symbolů není jen identifikace organizace. Pro její fungování mají významný vliv. V dnešní době mohou být symboly chápány velice široce, zahrnují prvky jako logo, internetové stránky či vnitropodnikové časopisy apod.

## **Historiky a mýty**

Historiky se ve společnosti vyprávějí od dávných časů. Jde o příběhy, které mají pravdivý základ, často jsou však přibarčovány a vyprávěny tak, aby působily zajímavěji. Tyto příběhy odrážejí hodnoty a normy, které se v organizaci považují za důležité. Prostřednictvím historek se tyto hodnoty dál předávají a prohlubují. Často je možno setkat se s historkou o stejném základu, která je ovšem vyprávěna odlišně. Každá organizace si ji modifikovala různým způsobem na základě hodnot. Po prostudování historek lze definovat žádoucí a nežádoucí chování v organizaci.

## **Zvyky a ceremoniály**

*„Zvyky a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány.“ (Lukášová, 2010, s. 23).*

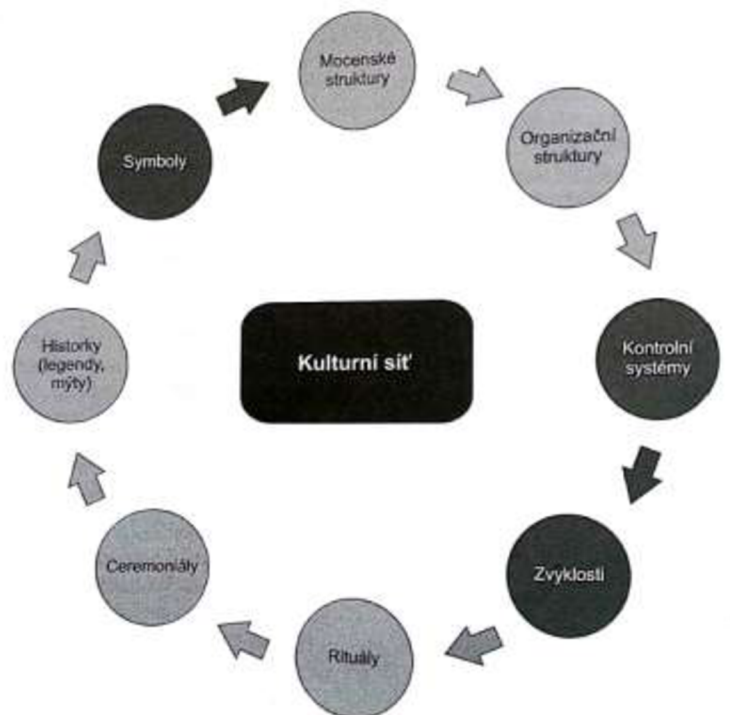
Jako příkladem zvyků může být uveden každoročně pořádaný ples, nebo slavnostní večírek na oslavu výročí organizace. Cethamr a Dědina (2010) tvrdí, že ceremoniály představují základní prvek společenského systému. Lukášová (2010, str. 24) se omezuje na užší pojetí ceremoniálů. Vnímá je pouze jako akce, které jsou pořádány pro posílení

organizační kultury. Jde tedy o vědomé a zamýšlené slavnosti. Ceremoniály mají stabilizační funkci. Přispívají k dosahování stability v organizaci.

### **Firemní architektura a vybavení**

V současnosti firmy či organizace věnují stále více pozornosti image firmy. Prostřednictvím vnějšího vzhledu se organizace snaží dávat najevo, jaké hodnoty a postoje zastává. Význam této architektury a vybavení není zaměřen jen na vnější okolí, ale snaží se působit i dovnitř organizace. Tohoto jevu je možné si nejvíce povšimnout u asijských firem, které zastávají názor, že podnik je jako rodina.

Výčet prvků se může u různých autorů lišit, avšak všichni věří, že jsou tyto prvky propojeny, navazují na sebe a vzájemně se ovlivňují. Podniková kultura se pak jeví jako kulturní síť tvořená určitými prvky. Příkladem může být kulturní síť dle Cejthamra a Dědiny (2010).



**Obrázek 1 Kulturní síť** (Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, str. 256)

### 2.2.2 Struktura organizační kultury

Na základě identifikace prvků a objasnění jejich závislostí byly různými autory naformulovány různé modely organizačních kultur. Je důležité si uvědomit, že prvky nefungují izolovaně, ale jsou vzájemně propojeny.

#### Scheinův model organizační kultury

Schein je uznávaný ve svém oboru a inspiroval spoustu odborníků zkoumajících organizační kulturu. Vytvořil model, ve kterém rozlišuje tři roviny organizační kultury. Tyto roviny se liší možností pozorovat projevy kultury navenek a jsou-li ovlivnitelné cílenými zásahy zvenčí, tedy ze strany managementu (Lukášová, 2010).



Obrázek 2 Scheinův model organizační kultury (Zdroj: Lukášová, 2010, str. 27)

Tři vrstvy, které tvoří Scheinův model, jsou artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení. Tyto vrstvy se opět nepovažují za izolované. Hodnoty, normy a základní přesvědčení již byly vysvětleny. Artefakty jsou nejvíce pozorovatelné pro člověka vně organizace. „Jsou to vnější projevy kultury, které člověk vnímá“ (Lukášová, 2010, s. 27).

Šipky v Scheinově modelu naznačují, jak jsou jednotlivé roviny vzájemně propojené a jakou na sebe mají návaznost. Schein věří, že hlubší úrovně determinují ostatní vrstvy. V tabulce 1 lze vidět konzistentní vzorce chování a myšlení jako obsah jednotlivých vrstev.

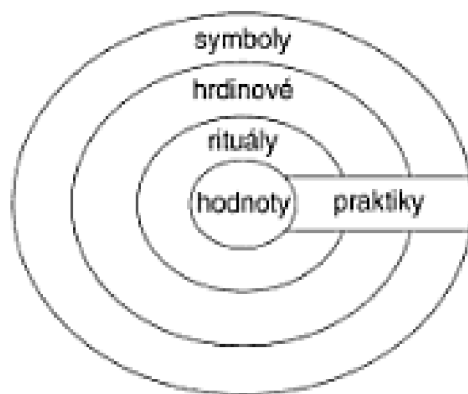
**Tabulka 1 Příklad obsahu kultury vyjádřeného prostřednictvím projevů v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury (Zdroj: Lukášová, 2010, str. 28)**

<b>Základní přesvědčení</b>	<b>Hodnoty</b>	<b>Normy chování</b>	<b>Artefakty</b>
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spokojenost zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vycházet zákazníkům vstříc</li> <li>• rychle reagovat na požadavky zákazníků</li> <li>• aktivně a rychle řešit problémy zákazníků</li> <li>• angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků</li> <li>• pracovat týmově ve prospěch zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky</li> <li>• vánoční přání, narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky</li> <li>• pravidelné setkání s klíčovými zákazníky</li> </ul>
Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní produkt</li> <li>• kvalitní služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků</li> <li>• přijímat zodpovědnost za spokojenost zákazníků</li> <li>• neustále se zajímat o potřeby zákazníků</li> <li>• neustále sledovat spokojenost zákazníků</li> <li>• neustále zlepšovat procesy</li> <li>• dbát na detaily a dokonalost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků</li> <li>• pravidelné informování o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků</li> </ul>

### **Organizační kultura dle G. Hofstede**

Hofstede vymezuje dvě úrovně, přičemž první z nich jsou hodnoty a druhá praktiky. Praktiky ovšem obsahují další prvky: rituály, hrdinové a symboly. Základní úrovní jsou hodnoty, které jsou jádrem, praktiky jsou pak nabaleny na toto jádro a představují viditelnější část kultury, kterou lze pozorovat (Lukášová, 2010).

Organizační kulturu Hofstede chápe jako cibuli o několika vrstvách, které jsou tvořeny jádrem a ostatními prvky. Cibulový diagram je znázorněn na obrázku 3.



**Obrázek 3 Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky** (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 29)

**J. P. Kotter a J. L. Heskett** (1992), jak uvádí Lukášová (2010), rozlišují pouze dvě úrovně. Základními úrovněmi v jejich pojetí jsou vzorce chování (tedy styl chování) a sdílené hodnoty.

**W. Hall** (1995), jak uvádí Lukášová (2010), operuje se třemi úrovněmi, kterými jsou:

1. úroveň A – artefakty a etiketa,
2. úroveň B – chování a jednání,
3. úroveň C – základní morální normy, názory a hodnoty.

Postupem i **C. Lundberg** (1985), který byl inspirován Scheinem, přidal další úroveň. Jeho čtyři úrovně jsou dle Lukášové (2010):

1. artefakty,
2. pravidla a normy chování,
3. hodnoty,
4. přesvědčení.

### **2.2.3 Vznik a vývoj organizační kultury**

Organizace si postupem času vyvíjí a osvojuje kulturu, která vznikla na základě vzájemného působení individuálních kultur jednotlivců. Později se tato kultura stává součástí firemní identity. Tato identita je prostřednictvím komunikace manifestována

směrem k vnějšímu prostředí. Nositelem takové kultury a identity je pak člověk, zaměstnanec, tedy člen organizace.

Za základní mechanismus utváření organizační kultury je považován proces učení. Učení lze dále rozdělit na vědomé (cílené) a nevědomé (prosté působení bez aktivního zapříčinění). Z tohoto tvrzení vyplývá, že management má možnost ovlivnit organizační kulturu a směřovat ji k požadovanému obsahu. V takovém případě se jedná o cílení organizační kultury, vytvoření silné organizační kultury.

Shein (1985) jak uvádí Lukášová (2010) rozlišuje dva základní principy utváření organizační kultury:

- **Redukce úzkosti** je principem, který se snaží eliminovat důsledky problémů organizace. Tyto projevy se klasifikují jako prožitky úzkosti a stresu. Člověk na negativní prožitky reaguje hledáním takových prostředků, které dopomůžou k jejich zvládnutí, a to i přes velkou obtížnost a nákladnost.
- **Pozitivním posilováním** se rozumí uplatnění takových principů, které v minulosti byly efektivní a dopomohly ke zvládnutí a zdárnému vyřešení problémů. Tímto způsobem se vzorce chování stávají součástí organizační kultury.

Ve zkratce se může tvrdit, že kultura organizace má prvky vědomě ovlivnitelné a neovlivnitelné. Nosičem je člověk, jehož chování lze usměrňovat a to především eliminací negativním činitelů a posílením těch pozitivních. Výsledek se pak utváří na základě vzájemného působení vnějších a vnitřních podmínek.

### **2.2.3.1 Determinanty organizační kultury**

Obsah organizační kultury pramení z více aspektů. Důležité je si uvědomit, že vytváří potenciál pro posílení organizace vzhledem k sociálnímu hledisku a poslání organizace. Každá organizace by si měla dát za cíl pochopit kulturní a sociální faktory, které ovlivnily každého jednotlivce, a snažit se na základě poznání usměrňovat vývoj organizační kultury. Autoři klasifikují jednotlivé vlivy rozdílným způsobem a přiřazují jim rozdílnou váhu, kterou se podílejí na finální organizační kultuře. Většina autorů se však shoduje na několika faktorech ovlivňujících kulturu organizace.

Základní faktory, které uvádí Lukášová (2010) jsou následující:

- vliv prostředí,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Jako další vlivy mohou být ještě zmíněny formy organizace, organizační struktura, která beze sporu ovlivňuje vztahy v organizaci, a styl vedení řídicích pracovníků.

### **Vliv prostředí**

Na rozdíl od vlivu zakladatele, charakteristiky vlivu prostředí vychází z externího prostředí. Jedná se o velmi obsáhlou oblast, která dle Lukášové (2010) zahrnuje tyto podoblasti:

- národní kultury,
- podnikatelské prostředí,
- konkurenční prostředí,
- požadavky a síla zákazníka.

Národnostní kultury se stávají významnější v případě, že organizace působí více než v jednom státě. Každá země se liší myšlením a mnohdy i vnímáním potřeb a hodnot (Mallya, 2007).

Pro **národní kultury** rozlišují Kluckhohn a Strodtbeck (1961), jak uvádí Lukášová (2010), pět univerzálních problémových kategorií, které považují za determinující. Patří do nich podstata člověka, vztah k přírodě a času, podstata lidské činnosti, vztah jednotlivce k jiným lidem aj. Vliv **podnikatelského a tržního prostředí** také spadá do oblasti vlivu prostředí. Jde o sladění organizační kultury a tržního prostředí tak, aby hodnoty a normy chování uvnitř i vně organizace byly v symbióze.

### **Vliv zakladatele či dominantní osoby**

**Zakladatel** je osobou, která v počátcích existence začala organizaci a jejím pracovníkům vštěpovat principy, hodnoty, praktiky a představy. Stejně jako zakladatel i **dominantní osoba** je natolik vlivná, že dokáže ovlivnit kulturu organizace. Jde



o vůdce, kterého všichni následují. Jeho schopnost něco ovlivnit vychází z obecného uznání a přirozeného charisma. Tyto dominantní postavy jsou ztvárněním zastávaných hodnot, postojů a dalších prvků organizační kultury.

### **Vliv velikosti a délky existence organizace**

Na obsahu organizační kultury se významně podílí **velikost** a především **délka existence organizace**. S růstem organizace se začínají více projevovat vlivy zaměstnanců a oslabovat postavení vedení což má za důsledek pokles kontroly. To se následně promítne na obsahu organizační kultury. Každá organizace prochází fázemi životního cyklu. Tyto fáze se projevují a odrážejí se na organizační kultuře. Dle Sheina (1985), jak uvádí Lukášová (2010) organizace prochází třemi fázemi vývoje.

**Počáteční fáze** je specifická snahou prosadit se na trhu. V této fázi nejsou zakořeněny žádné společné a charakteristické kulturní projevy specifické pro nově vzniklou organizaci, tzn. organizace je schopná se přizpůsobovat a rychle reagovat. Právě v této fázi má silný vliv zakladatel firmy, který by měl udat organizaci koncept a zásadní představy.

V **druhé fázi**, která se nazývá střední věk organizace, je prioritní udržení či růst stability. Organizace roste a z tohoto důvodu se zavádějí pevnější organizační struktury, které dále determinují organizační vztahy. S růstem ovšem přichází i destabilizace organizační kultury a nejednotnosti v důsledku vzniku subkultur jak uvádí i Šajgalíková (2001).

V případě, že se organizace překlene přes druhou fázi, nastává stabilizace kultury, tedy třetí fáze – **fáze organizační zralosti**. Nebezpečím se stává stagnace kultury. V rychle měnícím se prostředí musí firma reagovat na tyto změny a měnit i svou kulturu.

### **Vliv využívaných technologií**

Celkový chod organizace a procesy uvnitř organizace závisí na použitých technických a technologických prvcích. Ty pak ovlivňují například způsob komunikace. V dnešní době se stále více např. vyskytují virtuální týmy, které využívají elektronické způsoby komunikace. Tento způsob komunikace vyžaduje zvýšení flexibility organizační kultury (Mallya, 2007).

Pfeifer (1993) jak uvádí Vysekalová a Mikeš (2009) rozlišuje determinanty jiným způsobem. Dělí je na hmotné a nehmotné, ovlivnitelné a neovlivnitelné, minulé a současné, determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury a determinanty podporující tuto shodu. Viz tabulka 2 níže.

**Tabulka 2 Determinanty firemní kultury** (Zdroj: Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72)

<b>hmotné</b>	<b>nehmotné</b>
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
<b>minulé determinanty</b>	<b>současné determinanty</b>
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
<b>ovlivnitelné determinanty</b>	<b>neovlivnitelné determinanty</b>
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
<b>determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury</b>	<b>determinanty podporující tuto shodu</b>
setrvačnost živé kultury	kvalitní řídicí impulzy

#### 2.2.4 Organizační kultura a jedinec

Nyní bude vysvětlen vztah a úlohy jedince vzhledem k organizační kultuře. Tato problematika se především zaměřuje na adaptaci jedince. Geist (1992, s. 9) adaptaci vymezuje jako „*termín, používaný k označení vyrovnání, přizpůsobení různého druhu, formy a hloubky.*“ Jako synonyma adaptace se v sociálních vědách také používá např. termíny *adjustment* a *akomodace*. Sociální adaptace probíhá mezi jedincem a vnějším okolím, např. u firmy mezi subjektem (zaměstnanec) a prostředím konkrétní zaměstnanecké firmy.

Každý jedinec oplývá schopnostmi se přizpůsobovat v menší či větší míře. Pro vývoj organizační kultury v pozitivním směru se stává významným již vhodný výběr členů, zaměstnanců organizace. Schopnost socializace jedince se výrazným způsobem podílí na budoucím vývoji. Jedinec musí být schopen podrobit se socializačním procesům a naučit se vnímat stejné názory, hodnoty a vzorce chování charakteristické pro danou organizaci.

Často se v praxi objeví jedinci, kteří se o organizaci snaží dozvědět značné množství informací ještě před vstupem. Tento jev Brown (1995), jak uvádí Lukášová (2004), označuje pojmem předvolba. V takovém případě se již začne ztotožňovat s obsahovou stránkou organizační kultury nebo v opačném případě, je dopředu informován o hodnotách a názorech, které jsou pro něj neakceptovatelné. Adaptace jedince nastane dříve, pokud vstupu předcházela předvolba. Management nemusí vynakládat především časové prostředky za účelem seznamování jedince s kulturou organizace.

#### **2.2.4.1 Úloha a role manažera**

Manažer má výhradní postavení, jde o řídicího pracovníka a je vnímán jako dominantní osobnost. Jeho postavení vyplývá z organizační struktury a pravomocí, které má k dispozici. Zjednodušeně řečeno má manažer na starosti řízení/vedení skupiny pracovníků neboli týmu. Kromě atributů jako technické znalosti a odborné zkušenosti musí mít manažer schopnosti v oblasti mezilidských vztahů. Při vedení lidí a týmu, by měl respektovat společenské, sociální a lidské faktory. Manažeři pracují s informacemi a lidmi. Mintzberg (1973), jak uvádí Odcházal (2007), určil skupiny rolí, které zastávají řídicí pracovníci:

- personální:
  - role vůdčí osobnosti,
  - role vedoucího,
  - role propojovatele,
- informativní:
  - role dohlázeatele,
  - role šířitele informací,
  - role mluvčího,
- rozhodovací:
  - role podnikatele,
  - role napravovatele poruch,
  - role rozdělovatele zdrojů,
  - role jednatele.

Manažer vědomě či nevědomě ovlivňuje organizační kulturu několika klíčovými oblastmi. Dle odborníků má největší význam:

- postoj manažerů k lidem (teorie X, Y, Maslowova hierarchie potřeb),
- styl vedení (rozdíl mezi vedením a řízením, snaha zastupovat pozici mentora),
- komunikace (oblast mezilidských vztahů, způsoby komunikace),
- motivace.

Dle Lukášové (2010) manažeři firmy ovlivňují kulturu organizace těmito činnostmi:

- formulace mise a vize organizace – díky rozpracování metod a postupů ovlivňuje pracovníky a směřuje jejich chování;
- prostřednictvím debaty o misi, vizi a klíčových hodnotách organizace – pokud jsou nalezeny osoby, které se jejich realizace chtějí zhostit dobrovolně, jsou motivováni a realizují cíle organizace;
- demonstrace cílů, hodnot a priorit prostřednictvím konkrétních rozhodnutí;
- určení a dodržování standardů chování – jejich realizaci odměňuje, popřípadě ignoraci trestá sankcemi různého charakteru;
- vedením podřízených.

#### **2.2.4.2 Vztah jedince k organizační kultuře**

Na základě porozumění organizační kultury identifikoval Golden (1992), jak uvádí Lukášová a Nový (2004) čtyři rozdílné možné vztahy organizace a jejího člena, tedy člena vzhledem k organizační kultuře.

##### **1. Jednoznačné dodržování**

Jedná se o nejvíce ceněnou formu, při níž se jedinec ztotožnil s kulturou organizace a bezmezně věří v její úspěšnost. Při této variantě vztahu jedince k organizaci nedochází k žádným problémům. Jedinec a organizace jsou pevně spojeni, vnitřně i na venek jsou v symbióze.

##### **2. Nucené dodržování**

Členové a zaměstnanci se zdají být v harmonii. Jedinci se na venek ztotožnili s náležitostmi organizační kultury. Vnitřně jsou však v rozporu a mají k organizaci

připomínky. Normy dodržují nuceně i přes jejich odlišující se přesvědčení. Motivací k tokovému násilnému dodržování, jak uvádí Lukášová (2010), může být např. finanční motiv. Jde o nižší formu respektování kultury než v případě jednoznačného dodržování.

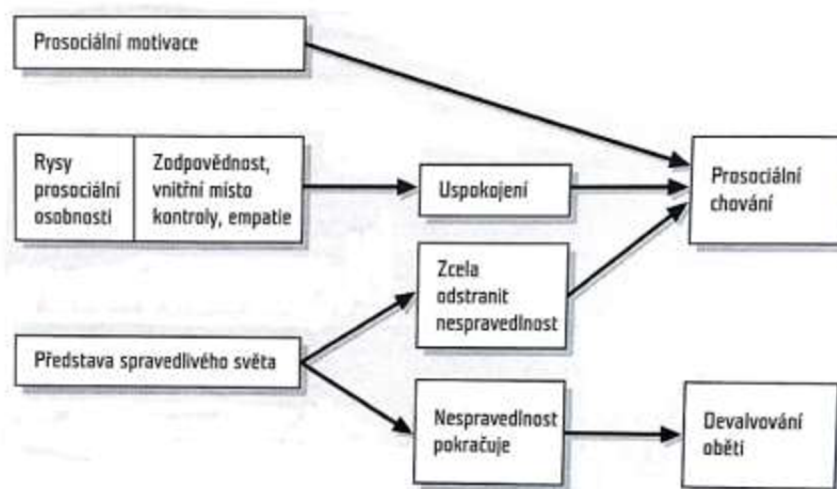
### 3. Utajené nedodržování

Jak již z názvu vyplývá, projevy kultury jedinec neakceptuje a především nedodržuje. Není ochoten ani vyvinout snahu, která by vedla alespoň k částečné akceptaci některých prvků organizační kultury. V situacích, kdy jedinci nehrozí velké nebezpečí, projevuje svůj nesouhlas, jinak však svůj postoj utajuje. Nedodržování jedinec tají, jelikož chce do organizace zapadnout a být organizací akceptován, vyhýbá se tak problémům.

### 4. Otevřené nedodržování

Jde o situaci, kdy žebříček hodnot a představ jedince je v rozporu s hodnotovým systémem organizace. Tento nesoulad člen netají a dává jej velmi zřetelně najevo. Jedinec zastává natolik výhradní postavení, které mu zajišťuje, že jeho chování nebude nijak společensky sankcionováno (Lukášová a Nový, 2004).

Na míru pochopení, akceptaci hodnotového systému individuálního a organizačního se podílí prosociální model osobnosti (Hewstone, Stroebe, 2006). Tento model zahrnuje tři oblasti: prosociální motivaci, prosociální rysy a představy spravedlivého světa. Prosociálním chováním se značí ochota a snaha socializace, adaptace, která zahrnuje i ztotožnění se s hodnotovým systémem určité organizace.



**Obrázek 4 Model prosociální osobnosti** (Zdroj: Hewstone, Stroebe, 2006, s. 341)

## **2.3 Závislosti organizační kultury a strategie**

Strategie firmy významně ovlivňuje úspěch či neúspěch firmy. Organizační kultura je pak jedním z mnoha faktorů, prostřednictvím kterých organizace tuto strategii realizuje. Strategie se podílí na dosahování cílů, dle Lukášové (2010) je jednou z determinantů efektivnosti organizace. Na jedné straně organizační kultura ovlivňuje strategii, na straně druhé se strategie projeví v oblasti řízení organizační kultury. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) existují souvislosti mezi strategií, organizační kulturou a organizační strukturou, přičemž i oni tvrdí, že závislost mezi organizační strukturou a strategií je obousměrná.

### **2.3.1 Vliv organizační kultury na strategii**

Strategické řízení je posloupnost pěti kroků (Mallya, 2007): identifikace vize a mise, analýza okolí, formulace strategie, implementace strategie, evaluace a kontrola.

Vliv organizační kultury se projeví především ve třetí a čtvrté fázi strategického řízení. V první řadě při potřebě pořizování informací má velký vliv vnímání hodnot strategického managementu. V případě silné organizační kultury může docházet k natolik silné důvěře v to, co a jak organizace dělá, že řízení bezmezně věří v sebe sama a přestane vnímat změny vnějšího okolí. Vnější prostředí je v dnešní době velmi dynamické a strategický management by jej tak měl vnímat a reagovat na změny i změnami strategie. Výběr informací je další oblastí, kterou organizační kultura může zkreslovat. Člověk vnímá ve většině případů především to, co je mu vlastní. Tento jev se nazývá selektivní vnímání (Lukášová, 2010). Selektivní vnímání tvrdí, že jsou sledovány jen hodnoty a postoje zastávané organizací. Jde o tzv. kulturní filtr (Fiedler, 1998) jak zmiňuje Lukášová (2010). Při tvorbě strategie byly informace zkreslené, tudíž i výběr variant strategie neodpovídá realitě.

Při výběru nevhodné alternativy strategie nastávají velké problémy s její implementací. Už při samotném výběru by měla být zohledněna míra schopnosti realizace této varianty. Pokud zvolená alternativa popírá hodnoty a postoje, které byly doposud dlouhodobě zastávány, nastane problém se ztotožněním členů organizace. Pokud strategický management i přesto trvá na zvolené strategii, je nezbytné opodstatnit a zdůvodnit toho rozhodnutí.

## 2.4 Význam organizační kultury a její síla

Snahou organizace je společné vnímání všech prvků, které utvářejí organizační kulturu. Jednoduše řečeno by měli všichni členové „táhnout za jeden provaz“ a dělat věci obdobně. Taková kultura se pak označuje jako **silná organizační kultura**.

*„Silnou organizační kulturou se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny“ (Lukášová, 2010, s. 32).*

Silná kultura však není vždy úspěchem, je třeba zhodnotit nejen sílu, ale i obsah. Jak uvádí Johnová (2008), pozitivní stránkou silné organizační kultury je např. vyšší soudržnost kolektivu. Příliš silná kultura ovšem brání realizaci nové strategie, jak již bylo zmíněno.

Nežli o silné organizační kultuře by bylo vhodné mluvit o zdravé organizační kultuře. Cejthamr a Dědina (2010) specifikují toto zdravé prostředí podniku následujícími vlastnostmi:

- soudržnost osobních a organizačních cílů,
- členská identifikace s organizací a loajalita,
- vzájemné uznání a důvěra,
- možnost otevřené diskuse,
- chápání a tolerance individuálních odlišností,
- způsob manažerského vedení a řídicí styl,
- rovnost přístupu k výkonu a následné odměňování,
- organizační struktura.

Autoři definují organizační kulturu odlišnými způsoby. Na základě prostudování jejich chápání lze podle Lukášové (2004) tvrdit, že její význam spočívá v:

- **redukci konfliktů uvnitř organizace** – konzistentnost vnímání cílů je zdrojem integrace i přes existenci subkultur;
- **zabezpečení kontinuity, zprostředkování a usnadnění koordinace konfliktů** – zajištění žádoucího vzorce chování, vnímání obdobných norem chování za správné;

- **redukce nejistoty členů a ovlivnění pracovní spokojenosti a emocionální pohody** – člen ví, co může očekávat a jak se má chovat, z toho pramení eliminace nejistoty a nastolení větší pohody;
- **významný zdroj motivace** – při ztotožnění se s organizací se úspěch organizace stává i úspěchem jedince, tento jev motivuje jedince bez vnějších cílených stimulů;
- **silná zdravá kultura organizace se stává konkurenční výhodou;**
- **navýšení participace členů** – jednotlivci se stávají více angažovanými.

## 2.5 Poznání organizační kultury

Poznání organizační kultury se stává významným faktorem ve všech fázích vývoje organizace, které již byly zmíněny. I při požadavcích na změnu kultury se stává východiskem poznání, identifikace obsahové stránky organizační kultury ve vztahu k různým úhlům pohledu (Lukášová, 2010).

Jako první stupeň poznání se jeví tedy obsahová stránka, za další je nutné se zabývat typologií. Přístupů k typologii je mnoho. V této práci jsou představeny nejvýznamnější z nich.

### 2.5.1 Typologie organizační kultury

*„Typologie organizační kultury mapují složitý obsah sociální reality organizací a umožňují pochopit podstatné charakteristiky, vytvářející rozdíly mezi organizacemi“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 97).*

Mnoho odborníků v této oblasti se shoduje a klasifikaci vyjadřuje čtyřmi stránkami. Harrison (1972), Handy (1981) a Shein (1985) jak uvádí Armstrong (2007) vnímají tyto stránky jako kulturu moci, role, úkolů a osob. Částečně se s tímto pojetím ztotožňuje i Williams (1989).

Lukášová (2010) dělí nejznámější typologie na čtyři skupiny podle toho, k čemu mají vztah. V první řadě vnímá typologie vzhledem k organizační struktuře. Druhou skupinu tvoří typologie ve vztahu k vlivu na prostředí a reakci na prostředí, další skupiny má vztah k fázím vývoje organizace. Jako poslední skupiny je zmíněna oblast formulování typologie ve vztahu k tendencím v chování organizace.



## Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

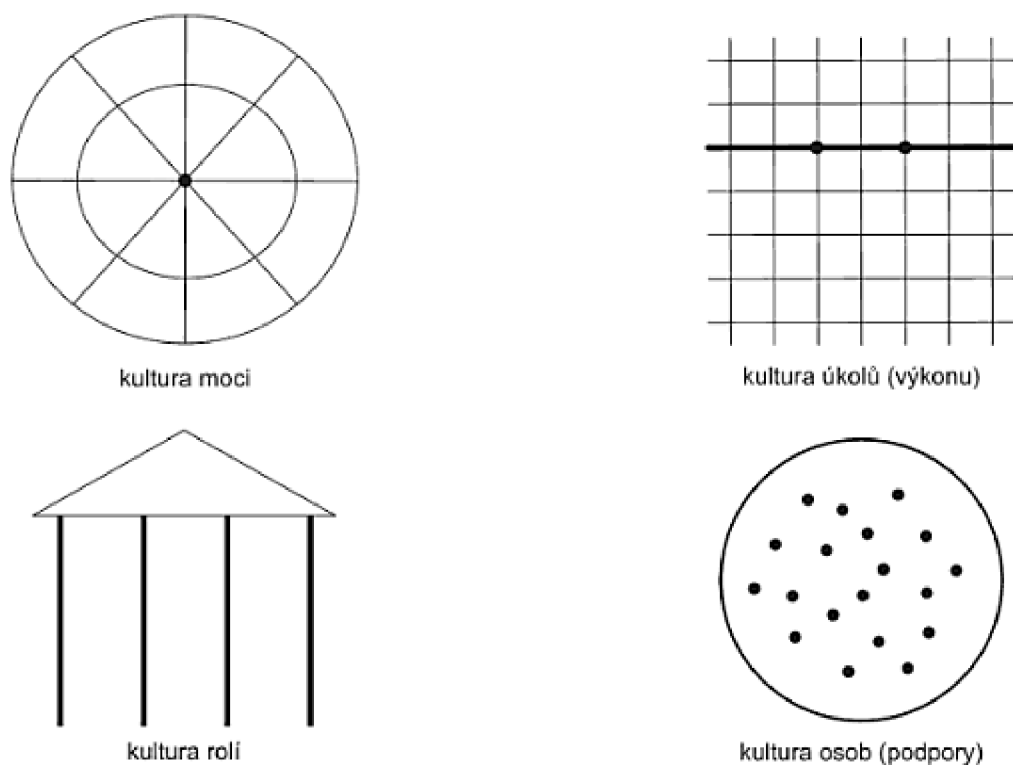
Tato typologie spadá do první skupiny, které zmiňuje Lukášová (2010), vztahuje se tedy k organizační struktuře. Vztah kultury a struktury již byl zmíněn, oba tyto aspekty se navzájem ovlivňují. Harrison a Handy rozlišují kulturu moci, rolí, úkolů a osob.

**Kultura moci** vysvětlují jako kulturu organizací, založenou na postavení dominantního jedince uprostřed firmy. Schematicky se tento typ dá zobrazit jako pavučinové vyobrazení, kde jednotlivé paprsky směřují od dominantní osoby směrem k dalším členům organizace. Tyto paprsky představují sílu, vliv a funkční vztahy. Tento typ je závislý na osobě uvnitř.

**Kultura rolí** se zaměřuje především na řídicí procesy, pravidla a popis rolí či pracovních pozic. Jde o přiřazení větší pozornosti pracovním rolím než osobám, které tyto role a pozice zastávají (Armstrong, 2007). Dle Lukášové je negativní stránkou strnulost v možnosti rozpoznávání změn. Grafické znázornění vypadá jako střecha, která představuje strategický management a jeho role, a pilířích nesoucí tuto střechu. Tyto pilíře znamenají základní funkce a role uvnitř organizace.

Další typ kultury spočívá ve využívání odborné funkce. Tento typ se nazývá **kultura úkolů**. Vše spočívá v identifikaci úkolů, kterým jsou přiřazováni vhodní lidé a zdroje. Pravomoc zde spíše vychází z odbornosti než z pozic. Tento typ se považuje za přizpůsobivý, pružný, s velkým tlakem na vytváření týmů. Příkladem mohou být reklamní agentury (Lukášová, 2010).

**Kultura osob**, jak už vyplývá z názvu, je kultura, která se soustřeďuje na jednotlivce, je středem veškerého dění. Jedinci, kteří pracují v obdobné profesi, se rozhodnou, že budou spolupracovat a začnou se dělit o náklady a vybavení. Nejde o vytváření týmů, pouze se omezují např. na sdílení prostor jak je vidět u kadeřnických studií. Názorné vyobrazení vypadá jako množina bodů, které představují tyto jedince. Každý z nich je stejně významný a žádný z nich nemá dominantnější postavení než jiný. Nejsou mezi nimi funkční vztahy, fungují jako samostatné jednotky sdílející vnitřní vybavení, prostory aj.



**Obrázek 5** Znáznornění organizačních struktur pro organizační kultury dle Handyho (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 100)

### Typologie podle Deal a Kennedyho

Deal a Kennedy rozvinuli teorii typologie v roce 1982, jak uvádí Lukášová (2004). Jejich pojetí je odlišné od teorie Harrisona a Handyho a to zejména díky tomu, že se snaží na typologii organizační kultury nahlížet na základě jiných faktorů. Jejich typologie vysvětluje, že kultura organizace je nejsilněji ovlivňována vnějšími činiteli, tedy okolním prostředím a společenskými trendy. Je založena na předpokladu, že vnitřní prostředí je ovlivněno vnějšími vlivy. Za vnější determinanty jsou těmito autory považovány míra ziskovosti podnikání a rychlost zpětné vazby trhu. Vzájemným působením těchto dvou faktorů vznikají čtyři skupiny kultur, jak je vidět v tabulce 3.

**Tabulka 3 Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho** (Zdroj: Horník, 2006, s. 16)

		míra rizikovosti předmětu podnikání	
		velká	malá
rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura ostrých hochů	kultura přátelských experimentů
	malá	kultura jízdy na jistotu	kultura mašliček

**Kultura drsných hochů**, jindy označována také jako **kultura frajerů**, představuje svět individualistů s velkou mírou ochoty nést riziko, nicméně potřebou rychlé zpětné vazby. Z důvodů velké investice, musí být případné chyby ihned napraveny. Proto je zde nutnost zpětných informací. V takové kultuře je velmi obtížné udržet sounáležitost.

Pro **kulturu přátelských experimentů**, známou také jako **kultura tvrdé práce**, je typická větší týmová spolupráce. Členové drží spolu a jsou ochotni se navzájem podporovat i v osobních záležitostech. Na pracovišti panuje veselá a pohodová nálada. Tato kultura se orientuje na zákazníka a je připravena reagovat na změny jeho preferencí. Členové jsou motivováni hodnocením jako obchodník roku apod. Typické projevy jsou firemní slogany, soutěže a hrdinové (nejlepší prodejci). Významná oblast uplatňovaná při této kultuře je organizační rozvoj formou vzdělávání a implementace strategie na všech úrovních managementu.

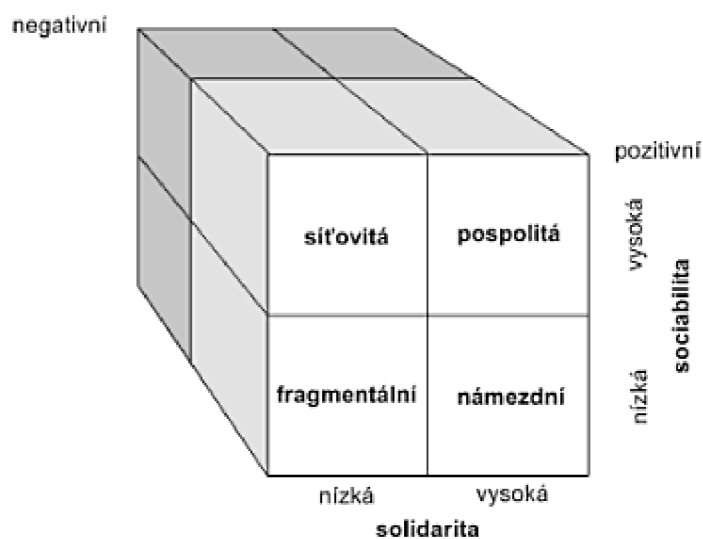
**Kultura jízdy na jistotu** operuje s velkou mírou rizika, z tohoto důvodu je tento kvadrant označován spíše jako **kultura sázky do budoucna**. Rozhodnutí této kultury jsou směřována do budoucna, úspěch se tedy projeví až po delší době, v delším časovém horizontu. Jsou charakteristické pro organizace s vysokou mírou zapojení specifických odborných technologií jako např. vývoj a výzkum v letectví. Lidé na úrovni vrcholového managementu rozhodují nejen o úspěšnosti projektů, ale také o existenci celého podniku. Členové této kultury si jsou vědomi závažnostmi všech činností. Centralizace rozhodování se stala nezbytnou a pracovníci vnímají závislost na ostatních.

**Kultura mašliček**, jindy také **procesní kultura**, operuje s nízkou mírou rizika a malou zpětnou vazbou. Objevuje se v prostředí malé konkurence. Orientuje se na formální náležitosti, které mají přednost před obsahovou stránkou. Pracovníci v této kultuře se

soustřeďují na procesy, které provádějí. Jako příklad může být zmíněn sektor pojišťoven či bank. Uznávané hodnoty mají charakter technické dokonalosti, spolehlivosti a neomylnosti. Je kladen důraz na detaily. „Při rozvoji a vzdělávání je důraz kladen na certifikované programy, které absolvují jedinci podle svého postavení“ (Horník, 2006, s. 17).

### Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tato typologie R. Goffeeho a G. Jonese (1998) je založena na základě dvou pojmů: sociabilita a solidarita, které pak dále určují na základě kombinací míry těchto pojmů čtyři kulturní formy (Schwartz a Gimbel, 2000). Název této teorie vychází z vyobrazení těchto čtyř kultur do krychle o rozměrech 2x2x2, přičemž písmeno S je počátečním písmenem obou faktorů určujících formu kultury. Sociabilitou se rozumí označení pro schopnost člověka být společensky družnou bytostí (Geist, 1992), solidaritou je myšlena soudržnost či pospolitost. Každá z těchto kultur může mít pozitivní či negativní podobu.



Obrázek 6 Model teorie Krychle 2S (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 129)

Pro **síťovou kulturu** je příznačná nízká míra solidarity a vysoká míra sociability. Charakter vztahů uvnitř takové kultury je definován jako příznivý přátelským vztahům. Pozitivní forma této kultury spočívá ve sdílení nejen hodnot, postojů apod., ale členové se aktivně starají jeden o druhého. Jedinci tedy sdílejí problémy a snaží se si navzájem pomáhat a radit. V pozitivně laděné síťové kultuře jsou přátelské vztahy napříč celou organizací. Člověk se pak cítí dobře a nevnímá žádná nebezpečí. Atmosféra je tedy

přátelská a založená na vzájemných vztazích a jejich vyhledávání, což může někdy odvádět od výkonu práce. Vzhledem k vysoké míře sociability a silným přátelským vztahům se zvyšuje míra tolerance k výkonům spřátelených osob, což snižuje efektivitu.

Pokud tato kultura je laděna negativně, tyto přátelské vztahy jsou vytvářeny v rámci jednotlivých subkulturních celků selektivně.

U **pospolité kultury** se zvyšuje oproti síťové kultuře míra solidarity. Tento typ se vyznačuje opět přátelstvím, ale objevuje se tu i vysoká loajalita k organizaci. Jde o typ organizační kultury, který zabezpečuje velkou sílu prostřednictvím svých zaměstnanců a jejich vztahu k organizaci. Pozitivně laděná pospolitá kultura má pracovníky, kteří jsou hrdí na svou organizaci. Zaměstnanci, kteří vynikají v nějaké činnosti, jsou podporováni svými nadřízenými i spolupracovníky. Mezi nimi neexistuje závist, jsou vůči sobě přející a věří, že když někdo dělá svou práci dobře a lépe než jiný, je to prospěšné pro organizaci, mezi sebou tedy nesoupeří. Tato kultura se nejčastěji vyskytuje u menších organizací, jejichž členové se snaží dosahovat společných cílů, mají společné zájmy. Vysoká míra důvěry v sebe sama (tedy organizaci) může ohrožovat vnímání reality. Realita se stává zkreslenou, a toto zkreslení je podporováno všemi pracovníky, není zde nikdo, kdo by vybočoval a upozornil na případné problémy.

Dalším typem je **fragmentální kultura** s nízkou mírou solidarity i sociability. Individualismus této kultury se projevuje jako nezájem o kolektiv. Každý jedinec pracuje sám a nevnímá potřebu cokoli sdílet, či probírat s jinými členy organizace. Jako výhoda se jeví fakt, že jsou jednotlivci soustředění na své činnosti a nejsou rozrušováni ze strany potenciálních spřátelených osob. Jedinci také nejsou subjektivně ovlivněni ve smýšlení o ostatních členech. Jejich názory jsou založeny na realitě a nemají na ně vliv vzájemné vztahy typické pro kulturu s vysokou mírou sociability. Nevýhodou takové kultury je omezení se na individuální znalosti a zkušenosti. Neuvažují v rovině spolupráce s ostatními členy, kteří by mohli k vyřešení problémů přispět jiným pohledem, či názorem.

Pro **námezdní kulturu** platí opačné charakteristiky než pro síťovou. Obsahuje nízkou míru sociability a vysokou míru solidarity. V případě pozitivně laděné námezdní kultury se může hovořit o sdílení cílů. Toto zajišťuje přínos ve formě konstruktivních návrhů ze

strany jednotlivců. Pokud míra solidarity přesáhne zdravou úroveň, stává se v kombinaci s nízkou sociabilitou nebezpečnou. Snaha dosáhnout cíle je pak stavěna nad zájmy jednotlivců a zdravou organizační kulturu. Jsou zde zanedbávány vzájemné vztahy mezi spolupracovníky. Tento vývoj vztahů má vliv na dosahování strategických cílů organizace. Takový případ je charakteristický pro námezdní kulturu negativně laděnou.

Z výše uvedeného textu tedy vyplývá, že teorie v zásadě nerozlišuje čtyři typy organizačních kultur určené mírou solidarity a sociability, ale vnímá osm kultur, které vznikají rozdělením základních čtyř typů na pozitivně a negativně laděnou kulturu.

## **2.6 Diagnostika organizační kultury**

Diagnostika organizační kultury by měla být součástí řízení lidských vztahů v rámci organizace. Je nedílnou součástí činností probíhající v oblasti lidských zdrojů. Její význam je třeba vidět ve vyšší rovině než je pouhá analýza. Výstup diagnostiky dává pouze předpoklad k dalšímu rozvoji. Slouží tedy jako východisko pro utváření organizační kultury či utváření změny a je prováděna již v přípravné fázi. Pomáhá nám poznat přednosti a nedostatky organizace. Na základě poznání se pak dále může rozhodovat o dalším vývoji organizační kultury.

### **2.6.1 Metody diagnostiky**

V první řadě si organizace musí vyjádřit a vymezit jednotku, která podstoupí proces diagnózy. Toto rozhodnutí tedy určuje velikost zkoumané jednotky. Diagnóza může být provedena pro celou organizaci, nebo jen pro její část, oddělení či pracoviště. V druhé řadě si organizace uvědomí, jakého charakteru by měl být výstup. Podle toho se také zvolí metodologie diagnostiky.

Metody diagnostiky je možné rozdělit dle zjišťovacích technik a nástrojů na kvalitativní a kvantitativní metody. Toto rozdělení nám dělí metody na dvě základní skupiny.

Do **kvalitativní skupiny** lze zařadit tyto metody:

- **Pozorování** – Při pozorování kvalitativního jevu se musí cíleně pozorovat dopředu stanovený jev, který je cílem pozorování. Tato metoda může či nemusí aktivně zanést do procesu pozorovatele. Pozorování zúčastněné znamená, že je

pozorovatel začleněn do dění organizace, na jejímž chodu se podílí v průběhu pozorování organizace, opakem je pozorování nezúčastněné. Zúčastněná forma pozorování může být zkrslena začleněnou osobou, která jevy vnímá subjektivně. Výhodou pozorování je, že zachycuje realitu na základě spontánního přirozeného chování. (Říčan, 2010)

- **Dotazování** je prováděno formou dotazníku obsahující uzavřené či otevřené otázky. Ashkanasy, Broadfoot a Fakuls (2000) rozdělily dotazníky na základní dvě kategorie: typologické a profilové jak uvádí Lukášová (2010).
- **Hlubkový rozhovor** – Hlubkový rozhovor může být prováděn pouze s jednou osobou (osobní rozhovor) či se skupinou lidí (skupinový rozhovor). Skupinový rozhovor se provádí se skupinou šesti až sedmi lidí (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). V rámci rozhovoru je známá metoda focus group. V tomto případě moderátor diskuse vede a směřuje debatu k hlavnímu tématu.
- **Analýza dokumentů** – Tato metoda je dále členěna na obsahovou a tematickou část (Jandourek, 2008). Obsahová analýza může být pojata i jako metoda kvantitativní a to v případě, že se analýza zaměří na četnost pozorování jevů uvnitř dokumentů. Objekty takové analýzy jsou interní dokumenty, výroční zprávy, záznamy porad apod.
- **Projektivní metody** - Jak uvádí Šnýdrová (2008) tato metoda postrádá statistický charakter a není schopna porovnat jedince vzhledem ke skupině. Výsledky je možno srovnávat jen s historickým vývojem vztahu jedince k organizaci.

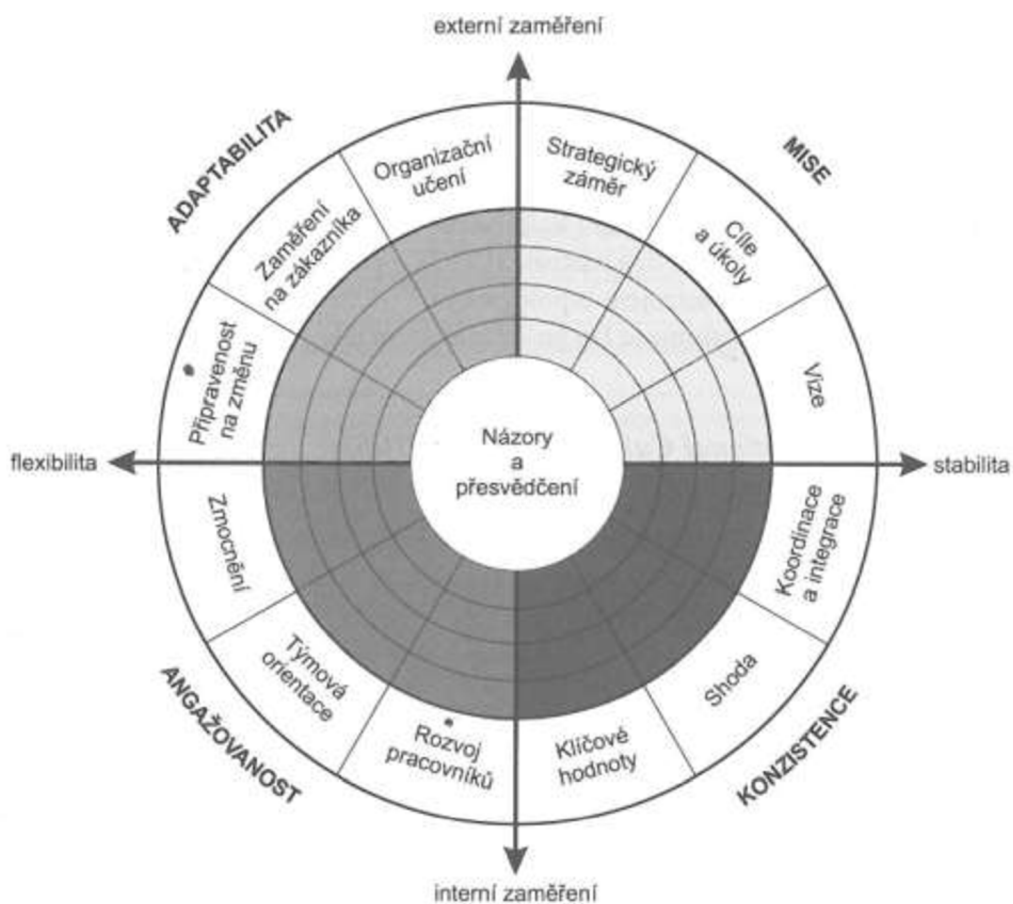
**Kvantitativní metody** jsou založeny na sběru dat a jejich analýze na základě matematických a statistických metodách. Jejich číselným výsledkům se pak musí přiřadit slovní interpretace.

#### **2.6.1.1 Vybrané dotazníkové metody**

V této kapitole budou zmíněny příklady dotazníků, které jsou výsledky dlouholetých studií odborníků.

## Denisonův model DOCS

Tento dotazník byl vytvořen D. R. Denisonem, jeho oficiální název je „Denison Organizational Culture Survey (DOCS)“. Označuje čtyři rysy organizační kultury, které se staly předmětem studia. Dotazník dle Lukášové (2010, s. 151-152) „měří míru přítomnosti každého z těchto čtyř rysů organizační kultury prostřednictvím tří ukazatelů“. Každý ukazatel je zkoumán prostřednictvím tvrzení, kterým respondenti přiřazují míru pravdivosti.



Obrázek 7 Denisonův model (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 152)

**Mise** znamená prvotní záměr existence. Obsahuje následující položky:

- strategický záměr,
- cíle a úkoly,
- vize.



**Konzistence** představuje oblast sdílení hodnot. Její ukazatele jsou označovány jako:

- klíčové hodnoty,
- shoda,
- koordinace a integrace.

Další oblastí je **adaptabilita** na vnější změny okolního světa. Měří rychlost, kterou je organizace schopná reagovat. Tato schopnost se analyzuje na základě:

- připravenosti na změnu,
- zaměřenosti na zákazníka,
- organizačního učení (Lukášová, 2010).

**Angažovanost** má autor na mysli rozvoj pracovníků organizace. Míra angažovanosti má následující oblasti, kterými je zkoumáno:

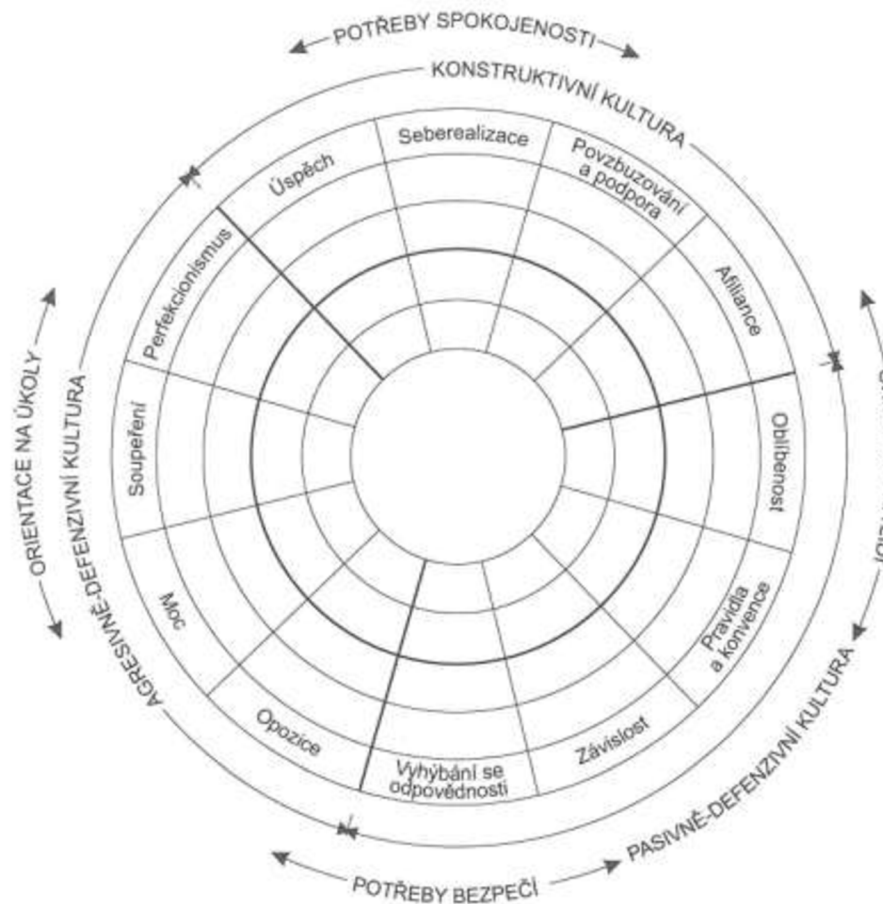
- zmocnění,
- týmová orientace,
- rozvoj pracovníků.

### **Nástroj OCI (Organizational Culture Inventory)**

Tento nástroj vyvinuli J. C. Lafferty a R. A. Cook. Konstrukt je založen na zkoumání organizační kultury prostřednictvím norem chování (Lukášová, 2010). Normy chování jsou roztrženy do dvanácti skupin, které jsou charakteristické pro tři typy kultur. Tito autoři rozlišují agresivně defenzivní kulturu, pasivně defenzivní kulturu a kulturu konstruktivní. Vše lze názorně vidět na obrázku 8.

Pravá část je oblastí norem chování, které jsou charakteristické pro organizaci zaměřenou na lidi. Levá část je určena normám sloužícím pro podporu organizací zaměřených na úkol. Horní část je určena pro normy podporující bezpečí. Princip této metody spočívá v získávání informací pomocí 120 otázek strukturovaných do dvanácti oblastí. Otázkám jsou respondenty přiřazovány číselné hodnoty 1-5, přičemž 5 se používá pro tvrzení nejvíce pravdivé. Hodnocení jednotlivých otázek je převedeno na

percentilové skóry. Takto se číselně obodují veškeré oblasti. Ta část, která získá na základě číselného hodnocení respondentů nejvíce bodů, se stává charakteristická pro organizaci (Lukášová, 2010).



Obrázek 8 Model OCI (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 155)

### Harrisonův instrument OI (Organizational Ideologies)

IO je instrument, který vyvinul Harrison (1975). Tento nástroj hodnocení organizační kultury má podobu dotazníku obsahujícího u každé otázky čtyři možnosti. Tyto možnosti každé otázky respondenti musí seřadit dle míry pravdivosti a následně jim přiřadit číselné hodnocení podobně jako u OCI, tentokrát však na škále 1-4. Tento systém je definován jako „systém myšlenek, které jsou centrálně determinovány charakterem organizace“ (Ashkanasy, Wilderon a Peterson, 2000, s. 137). Hodnotí

ideologii organizace z hlediska orientace na výkon (procesy), role (struktury), úkoly a jednotlivce (lidi). Původní dotazník obsahoval 15 otázek.

Postup pro vyplnění je následující. Pro každou otázku 1-15 se přidělí 4 k výroku, který nejlépe reprezentuje dominantní pohled na organizaci. Dále se přidělí 3 k následujícímu výroku, který se jeví jako nejbližší k pozici v organizaci, následně 2 a naposledy se ohodnotí 1 výrok, který nejméně ze čtyř možností vyjadřuje kulturu organizace. Pro každou možnost a-d se sečtou body. Možnost, která získá nejvíce bodů, se stává vítězem. Tato metoda diagnostiky se nejprve zaměřuje na požadovaný stav, a v druhé řadě pak na realitu, která nemusí odpovídat požadavkům. Dává tak možnost porovnání, na základě kterého se dále navrhuje změny. Dotazník se tedy vyplní dvakrát.

Výroky u jednotlivých otázek jsou vždy rozloženy tak, že výrok „a“ je charakteristický kultuře orientované na sílu a autoritu, výrok „b“ pro orientaci na úlohu, výrok „c“ pro orientaci na úkol a konečně výrok „d“ je charakteristický pro kulturu orientovanou na jedince a jeho rozvoj.

### 3 Analýza problému a současné situace

Následující kapitola se bude zabývat objektem studia této diplomové práce a tedy doktrinálním pracovištěm Armády České republiky (AČR), konkrétně Odbor doktrín (ODO). Toto pracoviště sídlí ve Vyškově a má na starosti specifické úkoly. Nejprve je však nutné vysvětlit vztah ODO k Armádě ČR a vojenského útvaru Velitelství výcviku – Vojenská akademie.

#### 3.1 Odbor doktrín (ODO)

Strategie Odboru doktrín a jeho veškeré hodnoty a normy chování jsou úzce spjaty s Armádou ČR. Proto bude nejprve objasněna vazba ODO a úkoly v rámci AČR.

##### 3.1.1 ODO v rámci Armády České republiky

Armáda České republiky představuje složku ozbrojených sil České republiky a je její nejdůležitější částí. Činnost AČR je řízena a spadá pod resort Ministerstva obrany. Základní úkolem AČR je zabezpečit obranu území ČR na základě použití svých prostředků a spolupráce s jinými zeměmi.

Za základní povinnost státu se považuje „*Zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot*“ (Ústavní zákon 110/1998 sb.). V případě, že je ohrožen některý z prvků, které stát zajišťuje, vyhláší se nouzový stav nebo stav ohrožení a následně je tento problém řešen s účastí ozbrojených sil ČR. „*Ozbrojené síly se člení na armádu, vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž*“ (Zákon 219/1999 Sb. ze dne 14. září 1999 o ozbrojených silách České republiky). Tento zákon tak říká, že se ozbrojené síly dále doplňují na základě zabezpečení úkolů. Následné operace jsou řízeny doktrínami vytvořenými na pracovišti ODO.

Armáda jak uvádí zákon 219/1999 Sb. plní následující úkoly:

- střežení objektů důležitých pro obranu státu;
- pomoc při plnění úkolů Policie ČR, v případě, že nejsou schopni svými prostředky zabezpečit pořádek;
- pomoc při záchranných operacích při pohromách;

- odstranění jiného hrozícího nebezpečí za použití vojenské techniky;
- a další, které mají spojitost s dopravou, především leteckou.

Obrana České republiky je zajišťována na základě třech pilířů. Zahrnuje odpovědný přístup vlády a orgánů státní správy, obranné schopnosti (akceschopné ozbrojené síly) vlastní a v rámci NATO a zapojení občanů.

Pro zabezpečení obrany státu armáda využívá svých vlastních možností, ať personální, materiální či nemateriální povahy. Začlenění ČR do kolektivní obrany území spojenců NATO poskytuje další možnosti pomoci ze zahraničí. Ozbrojené síly však plní na základě článku 5 Severoatlantické smlouvy úkoly v rámci systému protivzdušné obrany NATO s využitím vlastního nadzvukového letectva.

V současné době Armáda ČR zaměstnává cca 21 000 vojáků a 8 000 civilních zaměstnanců.

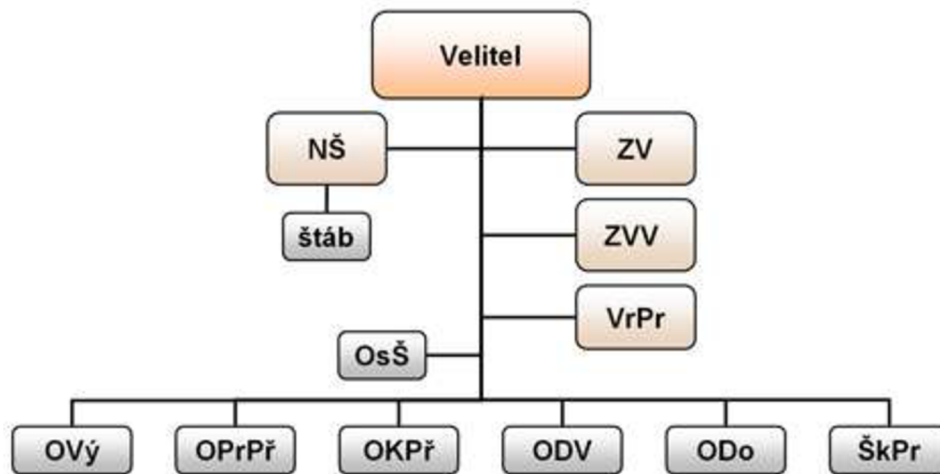
### **3.1.2 ODo v rámci Velitelství výcviku – Vojenské akademie**

Odbor doktrín je výkonným prvkem AČR. Sídlí ve Vyškově a je součástí Velitelství výcviku – Vojenské akademie (VeV-VA). Úkolem VeV-VA je rozvíjet doktrinální systém AČR. Soustředí se na oblasti přípravy personálu, oblasti rozvoje systému přípravy personálu a na oblasti koncepce a rozvoje doktrinální soustavy. Tento vojenský útvar se opírá cca o 800 pracovníků zahrnující příslušníky AČR i civilní zaměstnance.



**Obrázek 9 Znak Velitelství výcviku - Vojenská akademie (Zdroj: Vavyskov.cz, 2009)**

Organizační strukturu VeV – VA a začlenění Odboru doktrín v rámci tohoto útvaru je možné shlédnout na následujícím obrázku.



Obrázek 10 Struktura VeV - VA (Zdroj: Vavyskov.cz, 2009)

### 3.2 Profil Odboru Doktrín (ODO)

„Odbor doktrín (ODO) je výkonným prvkem Armády České republiky (AČR), jehož úkolem je podílet se na rozvoji vojenské teorie, zpracování, revizi a novelizaci vojenských předpisů a vojenských publikací v oblasti operačního použití vojsk a výcviku štábů a jednotek AČR“ (Doctrine.vavyskov.cz, 2013).



Obrázek 11 Znak Odboru doktrín (Zdroj: Doctrine.vavyskov.cz, 2013)

ODO je orgánem Generálního štábu (GŠ) a své funkce plní napříč celou armádou. Specializuje se na rozvoj soustavy doktrín, tedy interních norem, předpisů, publikací a jiných dokumentů, které jsou vytvářeny pro potřeby AČR. Tyto doktríny jsou zpracovávány na základě požadavků, které jsou jednou do roka rozdělovány a jejichž vývoj je delegován konkrétním pracovníkům.

Účel založení a rozsah působnosti je obsažen v interním dokumentu „Působnost Odboru doktrín“, který byl schválen v červenci 2011.

### **Struktura ODo**

V rámci ODo pracuje přibližně 30 lidí, tento počet je pouze orientační, jelikož se velmi dynamicky mění. V době, kdy byla tato diplomová práce zpracovávána, byl konkrétní počet roven 28 zaměstnancům. Organizační strukturu, kterou charakterizuje „Působnost Odboru Doktrín“, útvaru tvoří:

- náčelník odboru doktrín,
  - zástupce náčelníka odboru doktrín,
  - oddělení společných doktrín,
  - oddělení taktických publikací,
  - oddělení výcvikových publikací,
  - oddělení publikací vzdušných sil,
  - oddělení koncepcí a zevšeobecňování zkušeností,
    - pracoviště zevšeobecňování zkušeností,
  - oddělení koordinace tvorby a redigování publikací,
    - pracoviště koordinace tvorby publikací,
    - pracoviště redigování publikací.

V čele Odboru doktrín má výsadní postavení náčelník odboru, který je nadřízený všem příslušníkům ODo a zodpovídá za chod celého odboru. Jak stanovuje „Působnost Odboru doktrín“, je zodpovědný za komplexní vedení, řízení tvorby vnitřních předpisů, tvorbu a rozvoj doktrinální soustavy, organizaci zpracovatelských skupin, správu standardizačních dohod a konečnou úpravu dokumentů. Věkové rozdělení zaměstnanců na pracovišti ODo lze vidět v následující tabulce.

**Tabulka 4 Věkové rozdělení** (Zdroj: vlastní zpracování)

Věkové rozmezí	počet zaměstnanců
do 29	1
30-34	2
35-39	2
40-44	7
45-49	10
50-59	4
60 a více	2
<b>celkem</b>	<b>28</b>

Věkové rozložení zaměstnanců lze hodnotit z hlediska zkušeností za velmi pozitivní. Nejvíce zastoupenou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku od 45 do 49 let. Z těchto 28 zaměstnanců je 26 mužského pohlaví, 2 ženského pohlaví, z čehož vyplývá, že na oddělení je silná převaha mužského pohlaví. Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání je další silnou stránkou ODo. Z 28 zaměstnanců je 26 nositeli vysokoškolského titulu a zbytek ukončil středoškolské vzdělání maturitou.

### **Úloha ODo**

ODO je pracoviště, které rozvíjí vojenskou teorii a do budoucna zpracovává podklady, podle kterých budou prováděny výcviky vojáků a vedeny operace. V rámci NATO slouží jako správa standardizačních dohod a podílí se na jednání orgánů, jak je uvedeno v „Působnosti Odboru doktrín“.

Rozsah působnosti a úloha tohoto pracoviště je vymezena jako souhrn činností, za které v rámci AČR zodpovídá. Dle internetových stránek Odboru doktrín to jsou následující činnosti:

- *organizaci, řízení tvorby, revize a novelizace vojenských předpisů a vojenských publikací, koordinaci činnosti složek AČR a dalších institucí a členů zpracovatelských skupin zapojených do tohoto procesu;*
- *sledování trendů vývoje vojenského umění a operačních požadavků NATO a Evropské unie, které jsou vyjádřeny v aliančních doktrínách a dalších standardizačních dokumentech, a za předkládání návrhů k jejich zpracování do dokumentů doktrínální soustavy AČR;*



- *udržování úzké součinnosti s doktrinárními pracovišti ostatních členských zemí NATO;*
- *formulování požadavků na informace, metodickou pomoc a konzultace při tvorbě doktrín u představitelů národních zastoupení ČR v orgánech NATO;*
- *předkládání návrhů a organizační opatření k řešení teoretických i praktických problémů souvisejících s obsahem připravovaných doktrín;*
- *za organizaci průzkumu, experimentů a dalších podpůrných projektů, které jsou prováděny s cílem ověřit správnost obsahu připravovaných nebo již platných doktrín;*
- *přípravu a organizační zajištění jednání „Výboru pro koordinaci tvorby vojenských předpisů a vojenských publikací“ jako jeho sekretariát;*
- *organizaci práce zpracovatelských skupin, připomínkového řízení a vyhodnocení dosažených výsledků, přípravu závěrečných schvalovacích řízení;*
- *zajištění obsahové správnosti, formální a metodologické jednotnosti a uživatelské srozumitelnosti vydaných vojenských předpisů a vojenských publikací;*
- *zajištění redakční úpravy vydávaných vojenských publikací a písemných i elektronických informačních dokumentů.*

Tyto dokumenty hrají významnou roli pro AČR při dosahování strategických cílů armády. Díky dokumentům, které jsou zpracovávány v ODo, jsou vytvářeny podmínky pro zajištění bezpečnosti občanů ČR díky vytváření podmínek, školení a učení profesionálních vojáků. Dále pak vytváří dokumenty významné pro spolupráci mezi členskými zeměmi NATO. Armáda je orgánem, který se orientuje na zákazníka, ODo pak plní delegované úkoly, a na základě požadavků vzniká její **úkolová orientace**.

### **Doktrína jako předmět činnosti**

Doktrína obecně je charakterizována jako soustava zásad, obecných východisek, postupů a pouček. V armádním prostředí se pojem doktrína vnímá obdobně. Jde o soubor zásad, kterými se vojenští příslušníci řídí např. při účasti na mezinárodních misích NATO. Z výše uvedeného vyplývá, že tyto zásady nejsou jen produktem, který se užívá na území ČR, ale také na území jiných států. Tyto poučky a zásady jsou také

vytvářeny pro oblast učení, užívají se při školení a výuce nových vojenských příslušníků. Publikace obsahující tyto poučky, které jsou dle oficiálních internetových stránek ODo, děleny na:

- a) vojenské doktríny;
  - a. doktrína AČR;
  - b. doktríny charakteru JOINT (jak národní, tak alianční, které lze převzít z hierarchie NATO);
  - c. doktríny složek sil;
  - d. doktríny funkčních oblastí;
  - e. doktríny druhů vojsk;
- b) odborné publikace;
  - a. metodiky;
  - b. programy přípravy;
  - c. příručky;
  - d. ostatní odborné publikace včetně terminologických slovníků.

Dále jsou doktríny děleny dle úrovně managementu na strategickou oblast zahrnující doktrínu AČR, operační oblast (operační doktríny, publikace a předpisy) a taktickou oblast (taktické doktríny, odborné publikace, vojenské předpisy).

### **3.3 Pozorování**

Jelikož jde o vojenský útvar, bylo obtížné se dostat do objektu, ve kterém toto pracoviště sídlí. Vstup do budovy je zajištěn osobní kartou, bez které člověk může vstoupit pouze jako oficiální návštěva. Armáda si všeobecně své objekty velmi hlídá, a pokud to není nezbytné, civilnímu člověku není vstup umožněn. I přes tyto komplikace mi byla umožněna prohlídka, na základě které je zpracována následující kapitola. Pozorování útvaru ODo proběhlo dne 18. 3. 2013. Analýze bylo podrobena vnitřní vybavení, zázemí pro zaměstnance (kuchyňka, kantýna a jídelna), komunikace, mluva a kooperace zaměstnanců.

## **Vizuální styl**

Každá organizace by měla mít vytvořen jednotný styl založený na totožném grafickém základu pro všechny formy prezentace na venek. Do forem prezentace se zahrnuje široké spektrum věcí, které organizace používá. Vizuální styl prochází skrze celou organizaci a cílem je začlenit jej do organizace co nejvíce. V případě, že vizualizace odráží strategie a zásady organizace, mohou také nevědomky působit na své zaměstnance.

Symbody specifické pro AČR se za poslední desetiletí nezměnily. Znak pro Ve – VA byl schválen dne 12. ledna 2003. Symbol ODo a symbol VeV – VA je velmi podobný, obsahuje dva stejné prvky: štít a meč. Jejich výklad je následující. Španělský zelený štít představuje velitelství a palcát je symbolem velké pravomoci. Na znaku ODo je místo palcátu vyobrazen brk, který symbolizuje úlohu tohoto pracoviště. Vizuální styl tohoto pracoviště charakterizuje zelená barva, která je pro prostředí armády typická. Tuto barvu je možné vidět na všech prvcích: symbol, webové stránky, reklamní předměty (propisky, bloky, desky apod.). Po prostudování webových stránek, interních dokumentů a pracovního prostředí může být vizuální styl charakterizován jako jednotný a ucelený, používající stejné prvky.

## **Webové stránky**

Webové stránky představují účinný nástroj propagace a v současné době se zvyšuje význam internetu celkově. Významnou roli hraje grafické zpracování a také obsahová stránka. Lidé si zvykli si veškeré informace najít na internetu z pohodlí domova. V případě vojenského prostředí jsou však požadavky spíše než zákazníkem specifikovány vnitřními potřebami a to zejména v oblasti komunikace mezi vojenskými útvary. Slabou stránkou webových stránek je, že nejsou zveřejněny kontakty na konkrétní zaměstnance zastávající určité pozice. Ve výsledku je člověk nucen nechat se přepojit přes spojovatelku.

Pracoviště proto také používá svůj intranet, který má za úkol sdílení informací v rámci tohoto pracoviště. Dle mého názoru tento vnitřní intranet neodpovídá soudobých technologickým možnostem. Pro organizační kulturu však sehrává úlohu jako další možnost komunikace.

## **Budova a kancelářské prostory**

Útvar ODo, jak již bylo zmíněno, sídlí ve městě Vyškov, které již z historického hlediska je považováno za vojenské město, konkrétně na ulici Víta Nejedlého. Objekt, o kterém je řeč, se skládá z více samostatných budov. Celý systém budov je oplocen pro zamezení vstupu nepovolaných osob a při vstupu do kasáren člověk musí projít přes vrátnici nebo projet branou pro motorová vozidla. Obě možnosti hlídají příslušníci AČR. V případě obou možností lze říci, že dávají dostatečně najevo, o jaké objekt se jedná. Na dveřích a branách jsou vyobrazeny znaky charakteristické pro AČR. Dále je uvedena adresa a výčet útvarů, sídlících v kasárnách. Tento seznam obsahuje i jejich symboliku a označení budovy, ve které jednotlivá pracoviště působí. Pracovišti ODo odpovídá budova zvaná „Blok kateder“.

Nad vstupními dveřmi visí cedule s označením pracoviště s logem ODo. Na zdi ve vstupní hale je umístěna tabule vyobrazující název jednotlivých pracovišť a osob jich zastupujících, jejich telefonní čísla na pracovní mobil a číslo klapky pro interní telefonní linku. Každá kancelářská místnost má obdobné vybavení. Zaměstnanci mají k dispozici stejný pracovní stůl se všemi kancelářskými potřebami, počítač, tiskárnu, šatní skříň, malý konferenční stolek s křesly a vitrínu. Na dveřích jednotlivých kanceláří je cedule opět vyobrazující důležité informace o osobě, která v této kanceláři sídlí. Dle mého názoru jsou pro potřeby výkonu práce kanceláře dostatečně uzpůsobeny, avšak postrádají zpracování po vizuální stránce, stěny jsou bílé a holé. V kancelářích se nevyskytují žádné jiné věci, než které jsou nutné pro práci zaměstnanců.

V budově jsou dále umístěny místnosti určené pro všechny zaměstnance. Jako první může být zmíněna zasedací místnost. Tato zasedací místnost je vybavena ve stejném stylu jako kanceláře, avšak je třeba zdůraznit, že není tak strohého zpracování. Obsahuje stejné materiály a barvy, s tím rozdílem, že jsou zde další prvky, které jí dodávají důležitost. Mezi takové prvky patří multimediální tabule, projektor, katedra a věci ozdobného charakteru jako obrazy apod. Místnost má kapacitu 30 lidí, tedy 30 židlí umístěných u dlouhého zasedacího stolu. Tato zasedací místnost je využívána minimálně každé druhé úterní ráno, kdy probíhají porady ODo. Zasedací místnost, dle mého názoru na rozdíl od jednotlivých kanceláří působí velmi reprezentativně.

Další společnou místností je kuchyňka určená pro přípravu jednoduchých pokrmů či teplých nápojů. Tato kuchyňka je vybavena kuchyňskou linkou se základními kuchyňskými spotřebiči, stolem a židlemi. Stěny jsou opět bílé a holé. Dle mého názoru je velmi neosobní a nepodílí se na podpoře silné organizační kultury.

V prvním nadzemním podlaží se nachází společná kancelářská místnost, tato místnost obsahuje velký pracovní stůl pro případ rozložení tiskovin většího formátu, plotr, kopírku a tiskárnu napojenou na síť LAN, dále vazačky, řezačky apod.

Budova samozřejmě obsahuje také sociální zařízení, které je odděleno pro muže a ženy. Je nutné sdělit, že v celé budově bylo v době návštěvy velmi čisto, což na mě působilo velmi pozitivně. Po chodbách vedení Ve – VA umístilo obrazy, fotografie a plakáty s vojenskou tematikou, dále pak je na každém patře nástěnka, která obsahuje podstatné informace pro zaměstnance.

Zaměstnanci pracoviště ODo mají také k dispozici jídelnu a kantýnu umístěnou v kasárnách. Zařízení těchto prostor je zastaralé a nemoderní, u obědů jsou vyřizovány na neoficiálních schůzkách pracovní záležitosti, pro tyto potřeby by mělo být vytvořeno příjemné prostředí.

Dle mého názoru by bylo vhodné věnovat se modernizaci stylu vnitřního vybavení a celkovému stylu budovy. Tomuto tématu se práce bude ještě zabývat.

### **3.3.1 Komunikace a mezilidské vztahy**

Komunikace tvoří základ mezilidských vztahů. Problémy komunikace se vyskytují v běžném životě. Organizace a formy se proto snaží vynakládat maximální množství energie na vytvoření příjemného a přátelského prostředí. Způsob komunikace je jedním z projevů organizační kultury.

Armáda je velmi specifickou organizací. Všichni příslušníci armády jsou podrobeni výcviku, který je právě zaměřen na ztotožnění jednotlivců s armádou. I přesto, že byla zrušena povinná základní služba, vojáci absolvují výcvikové programy. V rámci zkoumaného útvaru lze říci, že všichni zaměstnanci působí velmi vyrovnaně a nepovšimnul jsem si jakýchkoli mezilidských konfrontací. Na tomto pracovišti si

všichni tykají a při vzájemné komunikaci působí velmi přátelským dojmem. V době pauz se nebaví jen o pracovních záležitostech, ale sdílejí i osobní starosti.

### 3.3.2 Normy oblékání

Normy oblékání, tzv. dress code, je prvkem v poslední době stále více používaným. Dress code organizace představuje soubor pravidel oblékání. Cílem je vytvořit systém oblékání, který odpovídá jednotlivým příležitostem a oblastí působení organizace. Armáda má vytvořen velmi striktní systém pravidel a norem oblékání. Každý armádní pracovník dostane od AČR normované oblečení. Na pracovišti ODo se tyto normy samozřejmě dodržují. Z celkového počtu 28 zaměstnanců je 22 armádních příslušníků. Tito nosí standardizované uniformy. Osm civilních zaměstnanců má benevolentnější normy, které oficiálně nejsou požadovány. Všichni pracovníci se oblékají vůči své práci vhodně a nikdo se stylem nevymyká. V příloze č. 1 můžete nalézt ukázkou vycházkového armádního stejnokroje pro muže.

## 3.4 Analýza interních a souvisejících dokumentů ODo

Při analýze vnitřních dokumentů je potřeba si uvědomit vztah ODo k AČR a útvaru VeV – VA. Proto analýza musí započnout na vyšší úrovni. Zejména se musí vyjít z „Obranné strategie České republiky“, „Vojenské strategie“, „Doktríny Armády České republiky“ vymezující úlohu AČR a „Působnosti Odboru doktrín“.

„**Obranná strategie České republiky**“ představuje dokument zahrnující základní záměr vlády vzhledem k ochraně a obraně území našeho státu. Charakterizuje obranný systém státu a definuje činnosti jednotlivých celků.

„**Vojenská strategie**“ vychází z obranné strategie a definuje úlohu AČR. Obsahuje soubor principiálních zásad pro oblast zajišťování obrany státu s využitím ozbrojených sil. V tomto dokumentu se dále definují spojenecké vztahy se zahraničními státy, na jejichž základě pak i povinnosti členských států pro zajištění kolektivní obrany

„**Doktrína AČR** vymezuje, definuje a objasňuje strategické a operační principy pro přípravu, vedení a zabezpečení jednotlivých typů operací, na kterých se AČR může v souladu s právními předpisy, mezinárodními smlouvami a řídicími akty Ministerstva

*obrany ČR podílet v rámci mnohonárodního uskupení nebo je může vést samostatně*“ (Doktrína AČR, 2010, s. 4). Základní principy, dle kterých se tyto činnosti řídí, vymezuje právě Doktrína AČR. Tento dokument vychází a navazuje na Vojenskou strategii ČR (2008). Doktrína slouží jako základ pro jednotné vojenské myšlení příslušníků AČR a má doporučující a informativní charakter.

„**Působnost Odboru doktrín**“ vymezuje úlohu ODo. Tento dokument představuje vnitřní řád pracoviště, zmiňuje organizační strukturu. Na základě organizačního rozdělení zaměstnanců jsou přiřazeny konkrétní úlohy a pravomoc pracovišť a jejich vedoucí. Stejně tak jsou zaznamenány odpovědnosti, povinnosti a oprávnění náčelníka ODo a zástupce náčelníka. Z dokumentu vyplývá, že pracoviště ODo je úkolově orientováno, nebo by alespoň mělo být. Kontrolní činnost provádí náčelník a jeho zástupce. „Působnost Odboru doktrín“ vymezuje kontrolní činnost, která je prováděna dle významu v pravidelných intervalech, které dle tohoto dokumentu jsou čtrnáctidenní a měsíční. Kontroly čtrnáctidenní jsou nejvýznamnější a dle „Působnosti Odboru doktrín“ (2011, s. 5) do této kategorie spadá:

- *plnění plánovaných úkolů vyplývajících z plánovacích, řídicích dokumentů a porad;*
- *dodržování denního řádu u odboru;*
- *dodržování zásad nošení vojenského stejnokroje a vnějšího vzhledu.*

Veškeré zmíněné dokumenty byly vytvořeny nadřízenými orgány vyšší působnosti o různých úrovních. Nyní budou zmíněny dokumenty, které zpracovává přímo pracoviště ODo. Do těchto dokumentů byl zahrnut i interní časopis „Doktríny“.

**Zápisy z porad** mají specifickou úlohu pro náčelníka v rámci jeho kontrolních činností. Porady probíhají dvakrát do měsíce, avšak zápisy nejsou prováděny vždy. Bylo mi umožněno nahlédnout do zápisu porady ze dne 12. 3. 2013. Zápis byl vytištěn na hlavičkovaném papíře, kde v záhlaví byly charakteristické znaky pro ODo. Zahrnoval informace o datu, místu, zúčastněných členech a především o řešených problémových oblastech. Tyto problémy bych charakterizoval jako nejasné otázky, které řeší jednotliví zaměstnanci. Jedinec vždy sdělil problém, se kterým se setkal a vedla se debata usměrňující jeho práci a způsob zpracování. Tento fakt vnímám velmi pozitivně, jelikož

jde o pomoc pro zaměstnance. Skrze tyto porady se vytváří jednak kontrolní mechanismus, ale především plní poradenskou funkci. V zápisech je dále zaznamenán způsob, jakým by se zaměstnanec měl řídit. Tyto záznamy se archivují pro další potřeby.

Časopis „**Doktríny**“ má podobu elektronického periodika umístěného na webových stránkách Odboru doktrín. Vydavatelem je Velitelství výcviku – Vojenská akademie, avšak zodpovědnost za něj má předseda redakční rady ODo. Jednotlivé články se vždy dělí do pěti tematických oblastí. Časopis slouží jako nástroj pro kolektivní myšlení všech zaměstnanců.

### **3.5 Rozhovor se zástupcem náčelníka ODo**

Na pracovišti Odboru doktrín byl proveden rozhovor s Ing. Jiřím Pohlodkem, který v době výzkumu zastával pozici zástupce náčelníka. Rozhovor byl zaměřen na analýzu organizační kultury prostřednictvím předem vytvořených otázek. Po zodpovězení otázek se přešlo na nestrukturovaný rozhovor týkající se zkoumané oblasti. Rozhovor trval přibližně 90 minut a dotazovaný odpověděl celkem na 19 otázek. Hlavním cílem rozhovoru bylo seznámení s tímto pracovištěm a jeho činností. Odpovědi byly na základě poznámek a společné korekce zpracovány do následující podoby.

#### **1. Jaká je základní charakteristika a zaměření činnosti vašeho pracoviště?**

Hlavním úkolem je především tvorba (vnitřních) vojenských publikací, které jsou pro chod armády České republiky potřebné a jsou též samozřejmě žádané. Jsme v rámci resortu obrany jediným pracovištěm, které je výhradně zaměřeno na tuto činnost. Toto pracoviště oslavilo 10. výročí založení a za dobu činnosti se mu dostalo uznání.

#### **2. Jaká je vaše vnitřní politika pro řízení pracoviště?**

Stejně jako u ostatních útvarů a zařízení AČR, existuje roční plán činnosti, který jasně definuje úkoly, termíny a s tím související činnosti pro práci jednotlivců či pracovních kolektivů. Tento plán a činnost je pak průběžně upřesňován čtvrtletně



nebo „operativně“ na jednotlivých poradách pořádaných v 14 ti denních intervalech. Porady slouží též jako nástroj k vyhodnocení a ocenění práce. Dalším základním dokumentem, který každému jednotlivci, ale i celku stanoví rozsah a zaměření práce je tzv. „Působnost Odboru doktrín“ (dokument trvale platný a schvalovaný). Každý jednotlivec pak obdrží tzv. popis pracovní činnosti spolu s platovým výměrem. Takže je každému příslušníkovi pracoviště jasné, jaká je jeho pracovní náplň s finančním ohodnocením.

### **3. Jaký byl důvod pro zřízení vašeho pracoviště?**

Důvody byly dva. Především v předchozím období byly vojenské a ostatní publikace tvořeny jednotlivci nebo pověřenými pracovníky rozdílně zařazenými ve struktuře AČR. Podle zkušeností ostatních členských států NATO, kde jsou tyto procesy centralizovány, vzniklo naše pracoviště. Druhým důvodem byl fakt, že po vstupu ČR do NATO a také z důvodu zrušení základní vojenské služby vznikla velká potřeba nových dokumentů a provedení úprav mnoha existujících.

### **4. Mluvil jste o způsobu řízení pracoviště. Mají příslušníci pracoviště možnost vyjádřit svůj názor?**

I když jde o zařízení AČR, na kterém je jednoznačně uplatňován princip centralizovaného řízení náčelníka, jsou vytvořeny podmínky a prostor pro možnost vyjádření připomínek, podnětů a návrhů. Prvním oficiálním nástrojem jsou pravidelné porady, do jejichž programu je již zakomponován časový prostor pro návrhy. Každý zaměstnanec má možnost (v jistém režimu) hovořit s náčelníkem. A navíc jsou k těmto účelům s oblibou využívány i neformální setkání našeho pracovního kolektivu. Pro všechny zmíněné možnosti však platí zásada konstruktivního myšlení.

### **5. V čem si myslíte, že je vaše pracoviště progresivní?**

Od samého začátku činnosti pracoviště jsou hledány formy, metody a způsoby, jak zákazníkům co nejlépe vyhovět a pokud možno v co nejkratším čase. Sledujeme trendy v NATO, spolupracujeme s jinými podobnými pracovišti ostatních států, využíváme moderní formy sdílení informací, vydáváme svůj vlastní časopis apod. Velikou devizou tohoto pracoviště je fakt, že jsou na příslušníky pracoviště kladeny

trošku vyšší požadavky a to jak na jejich praxi a vojenskou vyzrálost, tak i např. na úroveň znalostí cizích jazyků, především angličtiny.

**6. Pokud jde o centralizované řízení, existuje jakási forma zastupitelnosti?**

Náčelník, pokud je přítomen na pracovišti, jednoznačně plní všechny z jeho funkce mu příslušející úkoly. Pro pomoc směrem k vybraným úkolům pracoviště je pak zřízena funkce zástupce. Ten připravuje různé podklady, ale rozhodné slovo má vždy náčelník. Pouze v případě nepřítomnosti řídicího funkcionáře nastupuje princip zastupitelnosti, který je též v praxi uplatňován.

**7. Co byste mohl ze svého pohledu říci o podnikové kultuře a vzájemných vztazích na pracovišti?**

Podniková kultura pracoviště ODo je na dobré úrovni. Především proto, že příslušníci pracoviště jsou zkušení vojáci nebo zaměstnanci, převažuje na pracovišti atmosféra vzájemného pochopení, pomoci a vstřícnosti s minimálním projevem negativních vlastností jako např. být lepší než kolega na úkor něčeho nebo někoho, závisti, nepravdomluvnosti apod.

**8. Které vlastnosti nebo projevy zaměstnanců nemíníte tolerovat?**

Jak již bylo zmíněno, práce ODo je v mnoha případech týmová a pro její úspěch musí být navozena atmosféra vzájemné důvěry. Proto nejsou tolerovány projevy neupřímnosti, zkreslování výsledků, pomlouvání, čistý individualismus, závist apod.

**9. Když jste se zmínil o netoleranci některých neduhů zaměstnanců, které pozitivní vlastnosti preferujete a podporujete?**

Schopnost pracovat v týmu, obětavost, spolehlivost, vstřícnost.

**10. Co pro vás znamená lidský faktor a význam kolektivu?**

Protože vše co u nás děláme je intelektuální tvořivá práce založená na člověku, zaměstnanci pro nás představují základ pro vytvoření kolektivu. Bez dobře

fungujících mozků nevyždímáte i z nejlepšího počítačového vybavení nic. Takže člověk a jeho potřeby jsou to první, co se snažíme řešit a podporovat. Publikace na našem pracovišti jsou vytvářeny v rámci týmů, proto je snahou vedení ODo vést lidi směrem ke kvalitní spolupráci. Snažíme se pro zaměstnance vytvářet akce, které podporují sounáležitost jednotlivců k týmu. Naše pracoviště bych hodnotil jako pospolité prostředí.

**11. Jak obtížné je pro nového příslušníka se do celého procesu práce pracoviště dostat?**

Přiznávám, že toto pracoviště je opravdu specifické a nový člen potřebuje jistý čas a dávku svého entusiasmů, aby se do procesů dostal co nejdříve. Samozřejmě je na začátku jeho nadřízeným obecně seznámen se základními informacemi a způsobem práce a vazbami. V průběhu zaučování je jeho nadřízený jakýmsi patronem, který nad nováčkem bdí a pomáhá mu. Z tohoto důvodu již při výběru nových zaměstnanců, vybíráme pokud možno lidi, kteří již mají dlouholeté zkušenosti nejlépe z více oblastí armádního prostředí.

**12. Máte vytvořeny např. společenské místnosti či jiná zařízení, kde by měli zaměstnanci možnost se sdružovat a řešit i jiné než pracovní problémy?**

Bohužel takové prostory vytvořeny nejsou. Tuto funkci v současné době plní stravovací zařízení. Ta však pro tyto účely nejsou dostatečně uzpůsobena. Tohoto nedostatku jsme si vědomi, ovšem vytvoření takových prostor je otázkou větších finančních investic.

**13. Jedním z nástrojů řízení je i hodnocení zaměstnanců. Můžete ještě něco na toto téma dodat k tomu, co jste již na začátku nezmínil?**

Hodnocení zaměstnanců u nás probíhá pravidelně podle jistých pravidel, je písemné a zakládá se. Hodnocený se má možnost k výsledkům vyjádřit, případně i nesouhlasit. Smyslem hodnocení je ohodnotit zaměstnance komplexně, podpořit je v silných stránkách a v případě slabých stránek je upozornit vhodným způsobem, aby se sám zamyslel a poopravil své jednání. Zásadou hodnocení je pak návrh pro další kariéru hodnoceného. Všichni hodnocení mají vždy dostatek času si hodnocení v klidu pročíst a zamyslet se nad ním.

**14. Také motivace je nedílnou součástí řízení. Jaké způsoby motivace uplatňujete?**

V dnešní době je samozřejmě nejsilnějším nástrojem pro motivování zaměstnanců jejich finanční ohodnocení. Bohužel, v situaci omezených rozpočtů se postupně vytratily finanční odměny za odvedenou práci nad rámec povinností a také celá řada zaměstnaneckých výhod je již minulostí. Protože náš pracovní kolektiv je morálně vyzrálý a vyspělý, do jisté míry toto chápe. Dalšími nástroji jsou pak různé formy pochval, či uznání. Výše zmíněné hodnocení je též nástrojem motivace. Systém motivace na našem pracovišti bych hodnotil jako nedostatečný a to především díky snižování finanční zátíženosti pracoviště.

**15. Jakou cestou se zaměstnanci dozvědí o novém projektu či úkolu?**

Zaměstnanci jsou o novém projektu seznámeni buď centrálně (v případě plnění úkolu týmem) nebo individuálně (v případě méně rozsáhlého projektu). Jsou jim předneseny požadavky na výsledný produkt, časová posloupnost a možné vazby. Držíme se zásady „Jaký povel, takový výkon“.

**16. Domníváte se, že je věnována pozornost rozvoji jednotlivce na Vašem pracovišti? Jaké formy jsou u Vás využívány?**

Naším zaměstnancům se snažíme zajistit školení, která by rozvíjela jejich schopnosti a znalosti. Pravdou však je, že naše finanční možnosti jsou omezené, a proto mnohdy upřednostňujeme stále stejné zaměstnance, které si školíme pro další potřeby. Tento fakt mnohdy vadí zbytku našich pracovníků, kteří se na školení nedostanou.

**17. Myslíte si, že vaše pracoviště má nějaké nedostatky nebo nedokonalosti?**

Problém, se kterým se v poslední době setkáváme stále častěji, je nestabilita vyvolaná postupným snižováním zaměstnaneckého stavu v návaznosti na stále omezovaný rozpočet resortu. To samozřejmě vyvolává mezi příslušníky nervozitu, která nepřispívá ke klidné pracovní atmosféře. Bohužel tento aspekt není možné řešit pouze s pravomocemi náčelníka pracoviště. V důsledku toho je negativním jevem snížení motivace pracovníků, snahou je motivovat i jinými dalšími formami, avšak v této době každý upřednostní většinou peníze před uznáním a oceněním.

Snažíme se vytvářet takové prostředí, aby zmírňovalo negativní stránku nejistoty pracovní pozice. Finanční problémy se pak odrážejí i na kvalitním a moderním či nemoderním zařízením budov a jednotlivých kancelářích.

### **18. Čím se může vaše pracoviště pochlubit a prokázat nezbytnost a nezastupitelnost v AČR?**

Vyspělý a zkušený kolektiv, který se na tomto pracovišti vytvořil, je nyní jeho cennou devizou.

Poslední 19. otázka se týkala nových nápadů a námětů na zlepšení organizační kultury. Po přečtení této otázky strukturované dotazování přešlo do formy nestrukturovaného rozhovoru.

Výsledky rozhovoru by se dali shrnout do klíčových bodů pro oblast organizační kultury pracoviště ODo. Nejdůležitější odpovědi a problémy můžou být shrnuty následujícím způsobem:

- cíle a poslání ODo jsou jednoznačně stanoveny v dokumentu působnosti odboru doktrín;
- zaměření ODo vychází z potřeb armády a NATO;
- vnitřní politika je založena na plánování jednotlivých úkolů, které budou zpracovávány v průběhu roku (úkolová orientace na pracoviště);
- porady plní kontrolní, informativní a poradenskou funkci, zaměstnanci mají možnost se vyjádřit a prezentovat nové názory a způsoby řešení;
- styl řízení s určitým stupněm centralizace na základě „Působnosti odboru doktrín“;
- snaha ho rozvoj pracoviště prostřednictvím rozvoje jednotlivých zaměstnanců, snaha o vysokou míru připravenosti na změny;
- víra v zaměstnaneckou spolupráci;
- současný problém s jistotou pracovní pozice, tudíž se začínají vyskytovat známky soutěživosti;

- zhoršení pozitivní pracovní atmosféry díky nejistotám;
- v nedávné době se zrušily zaměstnanecké výhody (permanentky na sportovní aktivity, lístky do divadel apod.).

Otázky se částečně dotýkali předem stanovených čtyř hypotéz. Na základě není prozatím možné **hypotézu č. 1:** „*Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje prostředky pro tvorby soudržného kolektivu*“ přijmout či vyvrátit. Vedení se snaží pořádat společenské akce, avšak nemá vytvořeny společenské prostory.

**Hypotéza č. 3:** „*Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje oblast rozvoje všech zaměstnanců*“ je prozatím přijata. Nejsou vytvořeny podmínky pro rozvoj **všech** pracovníků.

**Hypotéza č. 4:** „*Pracoviště Odboru doktrín nemá vytvořen efektivní systém motivace zaměstnanců*“ není možné prozatím přijmout či zamítnout. Systém motivace je vytvořen, je však zapotřebí se věnovat jeho funkčnosti.

Na základě rozhovoru byly stanoveny oblasti, kterým se práce bude ještě věnovat, je to především problematika motivace a její formy, odstranění soupeření a nejistota pracovní pozice.

### 3.6 Harrisonův instrument Organizational Ideologies

Harrisonova organizační ideologie (1975), jak již bylo zmíněno, je nástroj, který zkoumá požadovaný charakter organizační kultury prostřednictvím otázek a výroků jim přiřazených.

Na základě rozhovoru se zástupcem náčelníka byl prohlášen oficiální požadavek na organizační kulturu. Vyšší úroveň managementu požaduje úkolově orientovanou organizační kulturu. Po prostudování interních dokumentů se tento požadavek ověřil. Realita a požadavky jsou však často v praxi odlišné. Tento instrument slouží k identifikaci požadované kultury nejen na základě rozhodnutí, ale na základě analýzy.

Analýza prostřednictvím této metody proběhla ve dvou fázích. V první řadě hodnotili tvrzení odpovídající otázkám náčelník a jeho zástupce. Ti hodnotili požadovanou

kulturu na pracovišti ODo. Tímto způsobem se měl ověřit předpoklad, že požadovaná kultura má být orientovaná na úkol.

Druhou etapou bylo hodnocení reality. Tentokrát tvrzení hodnotili řadoví zaměstnanci na základě jejich vnímání reality. Předpoklad, že je kladen důraz na úkolově orientovanou organizaci se potvrdil a bodový odskok je možné zhodnotit jako dostatečně velký od ostatních. V případě vnímání reality zaměstnanci se však zjistilo, že skupiny výroků charakteristických pro orientaci na úkol a roli získali stejný počet. Z tohoto vyplývá, že požadavky jsou jasné, ale realizace se potýká s komplikacemi a současná orientace není jednoznačně směřována. Ostatní dvě možnosti zaostávaly s vysokým rozdílem. Konkrétní výsledky byly zaznamenány do tabulky. Celkové hodnocení bylo aritmetickým průměrem hodnocení jednotlivců zaokrouhlených na celá čísla.

**Tabulka 5** Hodnocení dle OI (Zdroj: vlastní zpracování)

	a) součet (výkon)	b) součet (role)	c) součet (úkol)	d) součet (jednotlivec)
<b>Existující kultura</b>	20	<b>50</b>	<b>50</b>	30
<b>Preferovaná kultura</b>	35	35	<b>60</b>	20

### 3.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření zaměřené na organizační kulturu Odboru doktrín proběhlo v časovém období od 8. března do 14. dubna 2013.

#### 3.7.1 Cílová skupina

Pro účely průzkumu zkoumaný soubor zahrnoval veškeré zaměstnance tohoto pracoviště. Tento soubor obsahoval 28 lidí. Respondenti byli osloveni formou emailu, který obsahoval dotazník společně s instrukcemi pro jeho vyplnění. Dotazníkového šetření se ochotně zúčastnilo 25 respondentů, kteří dotazník v uvedeném termínu vyplnili a odeslali zpět opět formou emailu.

Cílem dotazníku bylo analyzovat organizační kultury a jejich přístup prostřednictvím kladených otázek. Otázky byly strukturované do několika oblastí, které se týkaly stejného tématu. Otázky byly formulovány na základě rozhovoru a po vzájemné domluvě se zástupcem náčelníka, který dal podněty pro zahrnutí některých oblastí, schválil jejich finální podobu. Finální podoba dotazníku zahrnovala 45 otázek či tvrzení. Většina otázek byla zaměřena na zjištění míry souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením.

Dotazník byl strukturován do následujících oblastí:

- demografické údaje;
- otázky týkající se přímého nadřízeného, jeho pozitivních a negativních vlastností, přirozené autority;
- mezilidské vztahy a spolupráce ve společnosti, sdílení pracovních a osobních problémů;
- vertikální informovanost zaměstnanců;
- formy motivace pracovníků;
- hodnocení pracovního výkonu;
- vnitřní vybavenost pracoviště;
- symbolika organizace;
- vztah jednotlivce k organizaci, jeho ztotožnění s organizací;
- styl řízení společnosti,
- společenské události, jejich úroveň;
- finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody;
- rozvoj jednotlivce a společnosti,
- prostor pro náměty zaměstnanců.

### **3.7.2 Výsledky měření**

Ukázka dotazníku a přehled odpovědí na otázky rozdělených dle oblastí je možno shlédnout v příloze. V této kapitole budou zjištěné výsledky okomentovány.

Otázky 1 a 2 se týkaly demografický údajů. Bylo zjišťováno pohlaví respondentů a jejich věk. Z odeslaných třiceti dotazníků se mi vrátilo 25 vyplněných. Dotazníkového



šetření se zúčastnily 3 ženy a 22 mužů. Dotazníky tedy vyplnily všechny ženy, které na pracovišti pracují. Věkové rozložení respondentů znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka 6 Věkové rozdělení respondentů** (Zdroj: vlastní zpracování)

Věk	Počet respondentů
Do 29-ti let	1
30 – 34 let	2
35 – 39 let	2
40 – 44 let	6
45 – 49 let	8
50 – 59 let	4
60 a více let	2

### **Otázky 3-4: Otázky týkající se přímého nadřízeného**

- 3. Je váš přímý nadřízený považován za osobu, která je respektována?*
- 4. Je váš přímý nadřízený ochoten řešit vaše pracovní problémy?*
- 5. Napište pozitivní vlastnosti vašeho přímého nadřízeného.*
- 6. Napište negativní vlastnosti vašeho přímého nadřízeného.*

Na základě odpovědí na tyto otázky může být řečeno, že přímý nadřízený je respektovanou osobou. Jeho vztah k podřízeným je velmi pozitivní a většina respondentů tvrdí, že je ochoten řešit s nimi jejich pracovní problémy. Většina respondentů na otázky 3 a 4 odpovídala odpovědí „spíše ano“ popřípadě „ano“. Jen malá část respondentů zahrlo možnost „spíše ne“. Konkrétně u otázky 3 tak zahrli 2 respondenti, u otázky 4 se jednalo pouze o jednoho respondenta. Nikdo se nedomnívá, že přímý nadřízený není respektovanou osobou a není ochoten řešit pracovní problémy respondentů.

Otázka 5 a 6 se zabývaly pozitivními a negativními vlastnostmi přímého nadřízeného. Byla dána možnost volně psané otázky, aby respondenti nebyli limitováni výčtem možností. Měli za úkol napsat jednu až tři vlastnosti. U pozitivních vlastností se nejvíce vyskytovala odpověď, že je přátelský (9krát), ochotný (6krát), pracovitý (6krát) a tolerantní (5krát). Mezi další pozitivní vlastnosti nadřízeného patří vstřícnost, dochvilnost a loajálnost. Mezi negativními vlastnostmi se nejvíce vyskytovala odpověď,

že je náladový (6krát), rozpačitý či roztržitý (9krát) a nerozhodný (5krát). Celkově respondenti na pozitivní vlastnosti odpověděli 71krát, u negativních vlastností to bylo méně, 41krát.

#### **Otázky 7-14: Otázky týkající se mezilidských vztahů a spolupráce na pracovišti**

7. *Vnímáte atmosféru na Vašem pracovišti jako pospolitou a přátelskou?*
8. *Jsou z Vašeho pohledu mezilidské vztahy uvnitř pracoviště problémové?*
9. *Je Vám dán prostor k vyjádření názoru ať pozitivního či negativního bez obavy, že budete za svůj názor jakkoli postihován?*
10. *Sdílíte Vy a Vaši kolegové individuální pracovní problémy jednotlivců?*
11. *Považujete spolupráci Vašeho pracovního kolektivu za uspokojivou?*
12. *Vyskytují se na Vašem pracovišti známky soupeření mezi kolegy?*
13. *Vyskytují se na Vašem pracovišti rozpory či hádky?*
14. *Pokud ano, zaškrtněte, o jaký typ jde.*

Obecně se většina respondentů shoduje v otázkách 7, 8, 9, 10, 11, na jejichž základě hodnotili atmosféru jako přátelskou a pospolitou. Shledávají ji jako bezproblémovou. Nemají pocit, že by při vyjádření pozitivního či negativního názoru byli jakkoli postihováni. Zaměstnanci sdílí individuální pracovní problémy. Nejvíce se shodují v odpovědi na otázku č. 11. Sedmnáct respondentů odpovědělo, že vnímají úroveň spolupráce kolektivu za uspokojivou, osm ji pak zvolilo odpověď „spíše ano“. U otázky 10 se odchýlil jeden respondent, který tvrdí, že individuální problémy jednotlivců sdíleny spíše nejsou.

Respondenti však shledávají, že se na pracovišti vyskytují známky soupeření (otázka 12). Na tuto otázku odpovědělo 10 respondentů „ano“, 10 „spíše ano“, 1 „spíše ne“ a 4 „ne“. Pro vedení pracoviště je velmi důležité si uvědomit, jakého charakteru toto soupeření nabývá. Zda jde o motivaci směrem k lepšímu pracovnímu výkonu, nebo pracovníci mezi sebou soupeří a dělají vše pro to, aby byli lepší nežli ostatní a to takovým způsobem, že se snaží degradovat výkon ostatních a poukazovat na jejich chyby. Tři respondenti se domnívají, že se na pracovišti spíše vyskytují rozpory či hádky. Zbytek respondentů na tuto otázku odpovědělo, že se rozpory a hádky

nevyskytují (14krát) nebo spíše nevyskytují (8krát). Tři respondenti domnívající se, že rozpory a hádky spíše vyskytují, je charakterizovali jako problémy organizačního charakteru.

### **Otázky 15-21: Otázky týkající se informovanosti zaměstnanců**

- 15. Myslíte si, že vedení Vašeho útvaru dostatečně informuje o vizích a cílech pracoviště?*
- 16. Jste osobně obeznámen s dlouhodobými záměry rozvoje pracoviště?*
- 17. Domníváte se, že předávání informací mezi vedením a zaměstnanci je na vysoké úrovni?*
- 18. Jsou Vám dostatečně jasné charakteristiky výstupu Vašeho pracovního výkonu, dle kterých budete hodnocen?*
- 19. Má Váš útvar vytvořen interní dokument, ve kterém je uveden účel založení a rozsah působnosti?*
- 20. Shledáváte tvrzení, že každý zaměstnanec zná účel založení a rozsah působnosti, za odpovídající skutečnosti?*
- 21. Definujte účel založení a rozsah působnosti Vašeho útvaru.*

Odpovědi na otázky v oblasti informovanosti zaměstnanců byly mnohem různorodější než u předchozí oblasti.

Respondenti se nejvíce shodli při odpovídání na otázku 19, kde 24 respondentů odpovědělo „ano“, jeden však odpověděl „ne“. U otázky 20 je možné také částečně mluvit o shodě, 8 respondentů se domnívá, že každý zaměstnanec zná účel založení a rozsah působnosti pracoviště, 8 jich odpovědělo „spíše ano“, jeden respondent na tuto otázku odpověděl „spíše ne“. U ostatních otázek si lze povšimnout nízké informovanosti pracovníků. Devět pracovníků se domnívá, že vedení dostatečně informuje podřízené o vizích a cílech pracoviště (otázka 15), 5 se jich k tomuto tvrzení spíše přiklání, avšak 7 zaměstnanců je přesvědčených o opaku a 4 jsou k tomuto opačnému stanovisku spíše přikloněni. Dokonce 13 respondentů tvrdí, že nejsou osobně obeznámeni s dlouhodobými záměry rozvoje pracoviště (otázka 16). Devět zaměstnanců na otázku 17 odpovědělo „spíše ne“, 7 jich odpovědělo „ne“. Tvrzení, že

předávání informací mezi vedením a zaměstnanci je na vysoké úrovni, není pravdivé. U otázky 18 převládala odpověď „ano“ (13krát), tedy že jim jsou dostatečně jasné charakteristiky výstupu, dle kterých budou hodnoceni. Zbytek respondentů odpovídal následovně: „spíše ano“ (8krát), „spíše ne“ (4krát). Významová stránka odpovědí na otázku 21 byla totožná. Všichni popsali účel založení a rozsah působnosti jejich útvaru obdobným způsobem.

Na základě analýzy odpovědí na otázky týkající se informovanosti zaměstnanců lze tvrdit, že jde o problémovou oblast, které je třeba se dále věnovat.

### **Otázky 22-24: Otázky týkající se motivace zaměstnanců**

*22. Domníváte se, že míra motivace je na Vašem pracovišti dostačující?*

*23. Jakým způsobem jste na Vašem pracovišti v současné době motivováni?*

*24. Jaký způsob motivace byste subjektivně hodnotil jako nejefektivnější?*

Na základě odpovědí na otázku 22 je možné míru motivace na pracovišti označit za nedostačující. Takto odpovídalo 15 respondentů, 8 jich vyjádřilo spíše nesouhlas, že míra motivace je dostačující. Zbytek respondentů se spíše nepřiklání k tomuto stanovisku.

V ideálním případě by měly být odpovědi na otázky 23 a 24 stejné, jelikož jde o porovnání reality a požadovaného stavu. Tyto otázky se zabývaly faktory, které v současné době jsou použity pro motivaci zaměstnanců, případně jaké formy motivace by respondenti upřednostnili. U těchto otázek měli respondenti označit jednu až tři odpovědi, u otázky měli na výběr ze sedmi možností, v otázce 24 jim dál prostor k volnému vyjádření svého názoru, žádný respondent však nenapsal jinou formu motivace než z nabídky z otázky 23. Při porovnání byla odhalena nesourodnost mezi realitou a požadovaným způsobem motivace. Nejvíce preferovanou formou motivace respondenti zvolili „jistotu pracovní pozice“ (16krát), jako další zvolili motivaci finančními prostředky. Nejvíce užívaný způsob motivace na pracovišti v současné době je dle respondentů motivace prostřednictvím finančních prostředků (9krát). Jistota pracovní pozice však nezískala již tolik odpovědí, pouze 6.

Soubor otázek týkající se motivace lze postavit do kontrastu s **hypotézou č. 4:** „*Pracoviště Odboru doktrín nemá vytvořen efektivní systém motivace zaměstnanců!*“. Jak je vidět na odpovědích na otázku 22, zaměstnanci se domnívají, že míra motivace na pracovišti je nedostačující. Také byl nalezen nesoulad mezi skutečnými a upřednostňovanými způsoby motivace na pracovišti. Na základě odpovědí z oblasti motivace lze **hypotézu č. 4 přijmout**.

Problematika motivace na pracovišti, je oblastí, kterou se práce bude zabývat ještě v návrhové části této diplomové práce.

#### **Otázky 25 a 26: Otázky týkající se problematiky hodnocení pracovního výkonu**

*25. Je na Vašem pracovišti zaveden systém osobního hodnocení?*

*26. Pokud ano, shledáváte tento systém za dostatečně objektivní?*

Cílem těchto otázek bylo zjistit, zda je vytvořen spravedlivý systém hodnocení pracovního výkonu. Devatenáct respondentů si je vědomo toho, že je na jejich pracovišti systém hodnocení vytvořen, šest respondentů se domnívá, že systém hodnocení spíše existuje. Na otázku 26, zdali je tento systém dostatečně objektivní, odpovídali respondenti následovně: 7krát „ano“, 16krát „spíše ano“. Dva respondenti „spíše nesouhlasí“ s tímto výrokem.

#### **Otázky 27 a 28: Otázky týkající se vybavenosti pracoviště**

*27. Hodnotíte Vaše pracoviště vzhledem k výkonu Vaší práce za dostatečně vybavené?*

*28. Jsou Vám zabezpečeny podmínky pro kvalitní stravování?*

Již při pozorování byly zjištěny nedostatky v oblasti vybavenosti. Konkrétně se jednalo o zastaralost vybavení a zastaralou jídelnu s kantýnou. Tyto výsledky však byly založeny na subjektivním hodnocení jednoho člověka. Na základě pozorování byly do dotazníku zahrnuty dvě otázky. Jedna otázka týkající se vybavenosti kanceláří a druhá týkající se podmínek pro kvalitní stravování.

Šest respondentů se domnívá, že jejich pracoviště je dostatečně vybavené pro výkon jejich pracovního výkonu. Na stejnou otázku (otázka 27) jich jedenáct odpovědělo „spíše ano“, pět „spíše ne“ a dokonce tři odpověděli „ne“. Ještě hůř respondenti hodnotili podmínky pro stravování (otázka 28). Třináct respondentů míní, že jim nejsou zabezpečeny podmínky pro kvalitní stravování, k této odpovědi se dalších osm spíše přiklání.

Vnitřní vybavení, jak již bylo zmíněno v teoretické části, se podílí na tvorbě pospolitého kolektivu. Ze souboru otázek 7-14 lze vyvodit, že je na pracovišti vysoká míra pospolitosti vyznačující se přátelským prostředím. Nyní je však zapotřebí zjistit, zda je tato pospolitost ovlivněna i vnitřním vybavením. Odpovědi na otázky 27 a 28 mohou být dány do kontrastu s **hypotézou č. 1**: *„Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje prostředky pro tvorby soudržného kolektivu“*. Na základě odpovědí na soubor otázek týkající se vnitřního vybavení lze **hypotézu č. 1 přijmout**. Touto oblastí se však zabývá i soubor otázek týkající se společenských událostí.

Problematice vybavenosti pracoviště a především stravovacích podmínek se práce bude dále věnovat.

### **Otázky 29 a 30: Otázky týkající se symboliky pracoviště**

29. *Má Váš útvar vytvořeny své vlastní symboly (logo, internetové stránky, časopis aj.)?*

30. *Domníváte se, že tyto symboly mají dostatečnou vypovídající schopnost o cílech a aktivitách Vašeho útvaru?*

Při odpovídání na otázku, zda má útvar vytvořeny své vlastní symboly, se respondenti shodovali, 22 jich odpovědělo „ano“, dva „spíše ano“, 1 pracovník „spíše ne“. Žádný respondent se nedomnívá, že žádné symboly vytvořeny nejsou. Devět respondentů vnímá, že tyto symboly mají dostatečnou vypovídající schopnost, zbytek (16 respondentů) odpovědělo na stejnou otázku (otázka 30) „spíše ano“.

### **Otázky 31-33: Otázky týkající se vztahu jednotlivce k pracovišti**

31. *Jste pyšný na činnost a výsledky práce Vašeho pracoviště?*
32. *Považujete Vámi vytvořené publikace za kvalitní a žádané?*
33. *Považujete neúspěch Vašeho pracoviště i jako Váš osobní neúspěch?*

Vztah jednotlivce je pro organizační kulturu velmi důležitý, odráží ztotožnění jednotlivce s organizací. U armády se nepředpokládá, že by tato oblast byla problémovou, což se také na základě souboru otázek 31-33 potvrdilo.

Sedmnáct pracovníků je pyšných na práci svého pracoviště, sedm jich je „spíše pyšných“ a jeden zbývající respondent „spíše není“ pyšný. Všichni respondenti shledávají publikace vyhotovené na jejich pracovišti za kvalitní (9krát), nebo spíše kvalitní (16krát). Na otázku, zda neúspěch pracoviště považují za svůj osobní neúspěch, odpovědělo „ano“ 22 respondentů a tři „spíše ano“.

Z odpovědí lze usuzovat, že se zaměstnanci s pracovištěm jako celkem ztotožňují a mají osobní zájmy na hladkém chodu pracoviště. Tento jev dává pracovišti konkurenční výhodu. Pro řízení pracoviště to znamená, že můžou důvěřovat svým podřízeným.

Soubor těchto otázek lze postavit do kontrastu s **hypotézou č. 2: Na pracovišti Odboru doktrín se vyskytuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců s pracovištěm. Hypotéza č. 2 byla zamítnuta.**

### **Otázky 34-37: Otázky týkající se stylu řízení pracoviště**

34. *Z níže uvedené nabídky vyberte typ řízení charakteristický pro Vaše pracoviště.*
35. *Z níže uvedené nabídky vyberte na koho/co je zaměřen styl řízení na Vašem pracovišti.*
36. *Jak byste ohodnotil způsob řízení na Vašem pracovišti?*
37. *Definoval byste Vaše pracoviště jako úkolově orientované?*

Dvacet respondentů vnímá styl řízení na pracovišti jako demokratický styl, 5 ho definovali jako bližícího se k tomuto stylu. Podle 11 respondentů je pracoviště orientováno na úkol, zbytek se přiklání k orientaci na struktury (5krát) a na lidi (4krát).

Celkově způsob řízení na pracovišti hodnotili respondenti pozitivně, 21 respondentů, nebo spíše pozitivně 4 respondenti. Otázka 37 byla kontrolní otázkou. Šestnáct respondentů odpovědělo, že pracoviště je úkolově orientované.

### **Otázky 38 a 39: Otázky týkající se společenských událostí pořádaných pracovištěm**

*38. Máte v oblibě každoroční zvyklosti (plesy, večírky, oslavy narozenin apod.) pořádané pro Vás a Vaše spolupracovníky?*

*39. Domníváte se, že tyto akce pozitivně ovlivňují soudržnost kolektivu?*

Společenské akce pořádané pracovištěm má v oblibě pouhých 5 respondentů, 11 je spíše má v oblibě. Devět respondentů tyto události však nemá nebo spíše nemá v oblibě. Úkolem těchto událostí není pouhá společenská zábava, ale jsou plánované s cílem udržovat a rozvíjet soudržnost kolektivu. Na základě otázky bylo zjištěno, že akce pořádané pracovištěm ODo tento cíl nespĺňují. Dvacet dva respondentů odpovědělo, že tyto akce neovlivňují nebo spíše neovlivňují soudržnost kolektivu.

Společenské události stejně jako vnitřní vybavení napomáhá tvorbě pospolitého kolektivu. Soubor těchto otázek může být opět postaven do kontrastu s **hypotézou č. 1**: „*Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje prostředky pro tvorby soudržného kolektivu*“. Na základě otázek 38 a 39 může být **hypotéza č. 1 přijata**.

Tomuto tématu je třeba se dále věnovat v návrhové části. V současné době totiž neplní funkci směrem k rozvoji soudržnosti kolektivu.

### **Otázky 40 a 41: Otázky týkající se finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod**

*40. Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?*

*41. Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými Vaším útvarem?*

Třináct respondentů je spokojeno se svým finančním ohodnocením, 11 jich je spíše spokojeno. Jak již bylo zjištěno u otázky 23, na pracovišti je využíváno finanční ohodnocení jako forma motivace, čemuž odpovídají i odpovědi právě na otázku 40. Se



zaměstnaneckými výhodami však není spokojen žádný respondent. Všichni na otázku 41 odpověděli „ne“ (13krát) nebo „spíše ne“ (12krát).

Finanční ohodnocení zaměstnanců je dle respondentů v pořádku a většina je spokojena nebo spíše spokojena, ale zaměstnanecké výhody jsou hodnoceny velmi negativně. Tomuto problému se práce bude dále ještě věnovat.

#### **Otázky 42-44: Otázky týkající se rozvoje jednotlivce a pracoviště**

*42. Domníváte se, že je Vaše pracoviště schopné reagovat na měnící se potřeby zákazníka?*

*43. Jsou na Vašem pracovišti vytvořeny podmínky pro osobní rozvoj?*

*44. Jaké možnosti osobního rozvoje byste uvítal?*

Respondenti se většinou domnívají, že jejich pracoviště je schopné nebo spíše schopné reagovat na měnící se potřeby zákazníka. Pouze 1 respondent odpověděl na stejnou otázku „spíše ne“. Reakce na změny pro organizaci znamená mít vysokou flexibilitu, musí mít zkušené zaměstnance, kteří jsou na takové změny schopni rychle reagovat. Organizace tedy musí být na změny připravena.

Celkem 21 respondentů se domnívá, že jsou na jejich pracovišti vytvořeny podmínky pro osobní rozvoj, 4 respondenti jsou však spíše přesvědčeni o opaku. Poslední otázka této oblasti zkoumala, jaké formy osobního rozvoje by respondenti potenciálně upřednostňovali, ať již jsou či nejsou na pracovišti v současné době uplatňovány. Respondenti měli z nabídky vybrat jednu až tři možnosti. Nejvíce jich zvolilo odborné kurzy (9krát), kurzy pro práci ve strukturách NATO (8krát), jazykové kurzy (7krát) a počítačové kurzy (6krát).

Oblast otázek týkajících se rozvoje jednotlivce může být postavena do kontrastu s **hypotézou č. 3**: „*Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje oblast rozvoje všech zaměstnanců*“. Na pracovišti vytvořeny podmínky pro osobní rozvoj jsou, ale zaměstnanci v otázce 45 uvedli, že jen v omezené míře. Zaměstnanci se shodují, že rozvoj prostřednictvím školení a misí je umožněn pouze malému počtu lidí. Na základě

tohoto faktu může být **hypotéza č. 3 přijata**. Systém vytvořen je, ale je podceňován rozvoj veškerých zaměstnanců.

Oblasti rozvoje jednotlivých zaměstnanců pracoviště ODo bude ještě věnována pozornost v návrhové části.

### **3.8 Shrnutí výsledků analýzy**

Tato kapitola shrnuje zjištěné problémy pracoviště Odboru doktrín. Těmto problémům se práce dále věnuje a navrhuje postupy na jejich eliminaci.

Souhrn konkrétních problémů, zjištěných výzkumnými metodami je následovný:

- špatně využitě komunikační kanály – v rámci intranetu,
- nedostatečné vnitřní vybavení v rámci rozvoje pospolitého kolektivu,
- soupeření mezi zaměstnanci díky nejistotě pracovní pozice,
- špatná informovanost o vizích a budoucích záměrech pracoviště,
- špatně nastavený systém motivace,
- společenské akce neplní funkci rozvoje pospolitosti,
- neexistence zaměstnaneckých výhod,
- rozvoj jednotlivců není umožněn všem zaměstnancům,
- špatná identifikace úkolové orientace pracovišti jejími zaměstnanci.

Na základě zjištěných poznatků byly přijaty:

- **Hypotéza č. 1:** *„Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje prostředky pro tvorby soudržného kolektivu“*,
- **Hypotéza č. 3:** *„Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje oblast rozvoje zaměstnanců“*,
- **Hypotéza č. 4:** *„Pracoviště Odboru doktrín nemá vytvořen efektivní systém motivace zaměstnanců“*.

Zamítnuta byla **hypotéza č. 2:** *„Na pracovišti Odboru doktrín se vyskytuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců s pracovištěm“*.

## 4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Tato kapitola obsahuje problémové oblasti a možnosti jejich odstranění. Problémové oblasti byly zvoleny na základě pozorování, rozhovoru se zástupcem náčelníka a také dotazování. Jedná se o problémy v oblasti komunikačních kanálů, vnitřního vybavení, informovanosti, motivace, společenských událostí, zaměstnaneckých výhod, rozvoje jednotlivce a úkolové orientace oddělení.

### 4.1 Komunikační kanály

Komunikační kanály jsou **problémem** vzhledem k potřebám komunikace ODo s jinými pracovišti v rámci Velitelství výcviku - Vojenská akademie popřípadě s Univerzitou obrany. Je potřeba užívat jiné moderní formy komunikace, které by umožnily bezkontaktní způsoby. Příčinným faktorem problému jsou osoby, které neodhalily potřeby komunikace a zrychlující se doba.

**Důsledkem** tohoto problému jsou časové ztráty. V případě osobně nedořešených problémů se musí cesty zbytečně opakovat. V praxi to znamená, že zaměstnanec často stráví půl dne cestováním do Brna a zpět kvůli schůzce, která trvá čtvrt hodiny.

Jak již bylo řečeno, pracoviště ODo má vytvořen svůj vlastní intranet.

**Řešení** by mohlo být nalezeno v tomto intranetu, jehož součástí by byl vytvořen komunikační modul umožňující nejen emailovou komunikaci, ale také chat a videohovory. Systém by byl přístupný všem potřebným útvarům a pracovištím. Tento systém by umožňoval také konferenční hovory až pro osm účastníků. Nebylo by tedy nutné ztrácet čas s přemísťováním se v rámci velkého areálu kasáren, případně do Brna, kde sídlí Univerzita obrany.

Modul by měli na starosti specialisté z oblasti informačních technologií, kteří jsou zaměstnanci Velitelství výcviku a mají na starosti správu intranetu ODo a jeho rozvoj.

**Finanční náklady** jsou pouze mzdového charakteru a jejich navýšení by bylo nulové, neboť tyto specialisté mají v popisu práce realizaci požadavků na intranet a jejich plat je fixní a nezávislý na úkolech, které jsou právě zpracovávány.

**Přínos** by tedy nebyl pouze ve zdokonalení komunikace, ale také ve snížení nákladů v důsledku eliminace časových ztrát a snížení cestovních nákladů.

## 4.2 Vnitřní vybavení

Dalším **problémem**, který byl na základě pozorování definován, je vnitřní vybavení, tedy dle některých autorů další prvek organizační kultury. Vnitřní vybavení pracoviště ODo na jednu stranu vystihuje podstatu existence pracoviště, ovšem není vidět snaha o zabezpečení vzhledného a příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance. Především by se mohla modernizovat místa, která jsou určena pro všechny zaměstnance, konkrétně stravovací zařízení a společenská místnost.

**Příčinou** tohoto problému lze vidět v orientaci armády, která přímo nepotřebuje pro zabezpečení míru na území státu hezké pracovní prostředí. Armáda tedy nemodernizuje své prostory.

**Důsledkem** v extrémních případech může být frustrace pracovníků. U pracoviště ODo není nutné hovořit o tak silných vlivech. Ve vzhledném prostředí však zaměstnanci pracují efektivněji a s větším entusiasmem.

Způsob jak **eliminovat** tento problém, je uzpůsobit prostory a především společné prostory tak, aby vyhovovaly designérským požadavkům dnešní doby. Je třeba tedy modernizovat prostředí a to především stravovací zařízení nebo alespoň vytvořit společenské prostory určené pro všechny zaměstnance pracoviště ODo. Prostory by zahrnovaly malý sál a zázemí. Použití těchto prostor by bylo v době po pracovní době o pauzách a na oslavy narozenin, společenské události apod. V současné době funkci takového místa plní kuchyňka, která ovšem není pro tyto účely vhodně zařízená. V nejvyšším patře budovy ODo jsou nevyužité prostory, které by byly vhodné pro takový účel, jejich celková výměra je 297 m<sup>2</sup>. Konkrétní návrh využití a rekonstrukce těchto prostor lze vidět v příloze č. 5. Tento návrh byl vytvořen odborným pracovníkem z oblasti architektury, který si nepřeje být jmenována. Finanční vyčíslení nákladů bylo provedeno na základě konzultace s tímto architektem.

Následující zhodnocení v tabulce číslo 7 je jen orientační a jde pouze o návrh, který by musel být případně schválen Velitelstvím výcviku, které by také muselo uvolnit finanční prostředky pro pokrytí nákladů.

**Tabulka 7 Zhodnocení finanční náročnosti rekonstrukce** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stavební materiál	35000
Stavební práce	25000
Vybavení	70000
Instalace vybavení	10000
<b>Celkem bez DPH</b>	<b>140000</b>

**Přínos** těchto opatření spočívá ve vytvoření příjemného pracovního prostředí, které by pozitivně ovlivňovalo výkon jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci by se také cítili v novém prostředí lépe, což by mělo za následek mimo jiné vyšší míru ztotožnění se s pracovištěm a kolektivem. V konečném důsledku pak zvýšení výkonnosti pracoviště.

### **4.3 Soupeření mezi zaměstnanci a nejistota pracovní pozice**

**Problémem** je soupeření mezi zaměstnanci, kteří mezi sebou bojují. Snaží se získat lepší postavení a stát se nepostradatelnými pro fungování pracoviště.

**Příčinou** vzniku tohoto problému je plošné propouštění zaměstnanců v AČR a snižování pracovního stavu.

Pro **eliminaci** tohoto problému by řídicí pracovníci měli do systému hodnocení zahrnout i jednání zaměstnanců vzhledem ke svým spolupracovníkům, potenciálním soupeřům při boji o pracovní pozice. V současné době nelze odstranit příčinu vzniku problému. Snižování armádních příslušníků je oblastí, kterou se zabývá velitelství AČR. Snahou je tedy eliminovat důsledky takového jevu. Způsob eliminace důsledků spočívá ve stylu řízení a na hodnotách, které jsou zastávány.

Náčelník ODo a jeho zástupce musí své podřízené řídit takovým způsobem, aby zdůrazňoval význam spolupráce a kooperace mezi zaměstnanci. Pro tyto potřeby jsou obvykle pořádány teambuildingové aktivity. Příkladem takových aktivit jsou sportovní turnaje či akce pořádané specializovanými poradnami a firmami. Zástupce náčelníka

v rozhovoru zmínil, že takové aktivity v minulosti byly skutečně pořádány. V současné době však v rámci snižování nákladů byly omezeny na nejnižší možnou mez. Vedení by mělo mít snahu zdůraznit význam takových aktivit a zasadit se o uvolňování finančních prostředků na tyto akce, které by byly pořádány v pravidelných intervalech.

Teambuildingové aktivity by měly být pořádány minimálně jedenkrát za čtvrtletí, tedy čtyřikrát ročně. V ideálním případě takové akce trvají jeden celý den a jsou pořádány mimo pracoviště. Důvodem je, že se zaměstnanci lépe vymaní z pozic, které zastávají v práci. Společnost New Day s.r.o. je specializovanou organizací na pořádání takových akcí na zakázku. Náplň může být různá, vždy však zahrnuje zahřívací aktivity, komunikační aktivity, strategickou zábavní hru, dobrovolný večerní program a týmovou závěrečnou reflexi, tedy zpětnou vazbou.

**Cena** za zprostředkování celodenního programu zaměřeného na budování týmu se pohybuje v rozmezí **60 000 Kč až 80 000 Kč** v závislosti na požadavcích. Tento údaj byl zjištěn z emailové komunikace s firmou New Day s.r.o.

**Přínosem** eliminace tohoto problému je zlepšení mezilidských vztahů. Všichni pracovníci půjdou společnou cestou směrem k vytyčenému cíli s využitím spolupráce. Půjde tedy o zvýšení výkonnosti pracoviště.

#### **4.4 Informovanost**

Další **problémovou** oblastí zjištěnou díky dotazníkovému šetření je informovanost zaměstnanců na pracovišti. Byly zjištěny nedostatky informovanosti o vizích a budoucích záměrech pracoviště. Zaměstnanci neznají dlouhodobé záměry pracoviště, se kterými by je měli seznámit řídicí pracovníci, tedy náčelník a jeho zástupce, případně vedení Velitelství výcviku.

**Důsledkem** je obvykle dezinformace, která vede k tápání a nejistotám. Zaměstnanci začínají být nespokojeni a demotivováni, což ve výsledku působí na snížení výkonnosti pracoviště.

**Eliminovat** tento problém by mělo vedení pracoviště. Musí udělat kroky směřující ke zkvalitnění poskytování informací. Vize, mise a cíle jsou obsaženy v „Působnosti odboru doktrín“. Na základě dotazníku, bylo zjištěno, že většina respondentů ví, kde tyto informace najít, ale přesto odpověděli, že nejsou obeznámeni s dlouhodobými záměry rozvoje.

Možné způsoby eliminace tohoto jevu je možné shrnout do následujících bodů:

- seznámení nových zaměstnanců se záměry dlouhodobého rozvoje pracoviště,
- zlepšení vertikální komunikace,
- pravidelný report v časopise „Doktríny“,
- stanovení povinného studia záměrů rozvoje pracoviště dle pravidelného vyjádření náčelníka ODo,
- zavedení kontrolní činnosti.

Vedení by tedy mělo dbát na to, aby si každý zaměstnanec tyto informace nastudoval. Všichni zaměstnanci by měli povinnost podepsat vyjádření, že se seznámily se záměry pracoviště pro následující rok. Konkrétní záměry by byly sděleny zaměstnancům minimálně jedenkrát ročně jako plán pro nadcházející období. Toto vyjádření by vydával náčelník.

Dále by se sami řídicí pracovníci měli osobně podílet na informovanosti a podávat tyto informace i bez vyžádání. Informace o záměrech by alespoň jednou ročně byly začleněny do interního časopisu „Doktríny“. Komunikace musí probíhat nejen směrem k nižším pozicím, ale také opačným směrem, aby se získala možnost zpětné vazby.

Strategický management by měl na pravidelně pořádaných poradách zdůraznit význam vzájemné komunikace a na těchto poradách dát více prostoru k dotazům. Těmto dotazům pak více naslouchat, věnovat se jim a v případě nutnosti i individuálně tyto otázky řešit. Pravidelné porady by neměly sloužit jen ke kontrole výkonu práce, ale také ke zvýšení informovanosti pracovníků a to i s takovými informacemi, které řadoví zaměstnanci nutně nepotřebují k výkonu práce.

Finanční **náklady** na tato opatření jsou **nulové**, jelikož jde o personální záležitost nemateriální povahy. Náklady realizace jsou pouze časové, které nelze na tyto kroky

přímo vyčíslit. Nejedná se o kroky, po jejichž splnění se očekává výsledek. Zlepšování organizační informovanosti je neustálým procesem, který nikdy nekončí.

**Přínosem** je zkvalitnění poskytování informací směrem od vedení k nižším úrovním managementu ale i naopak. Zaměstnanci jsou lépe informováni a eliminuje se jejich demotivace vznikající jako reakce na dezinformaci. To má za následek i zvýšení výkonnosti pracoviště.

#### **4.5 Nastavení systému motivace**

**Problémem** v oblasti motivace je špatné nastavení forem motivace. Tento fakt byl zjištěn na základě dotazníkového šetření.

Přímým **důsledkem** je snížení angažovanosti zaměstnanců. Jsou méně motivováni ke kvalitnímu výkonu, což snižuje výkonnost pracovníku nebo to zhoršuje pracovní atmosféru v ODo. Motivace má mnoho forem a v každé organizaci je systém motivace nastaven jinak a upraven dle požadavků konkrétních zaměstnanců. Jako důsledek je také možno považovat plýtvání zdrojů na nefungující formy motivace.

**Eliminace** špatného systému motivace by měla být rozdělena do několika kroků:

##### **1. krok – analýza současných forem motivace**

Tento krok slouží nejen k identifikaci používaných forem vědomých i nevědomých, ale především jde o zjištění úspěšnosti či neúspěšnosti jednotlivých forem.

##### **2. krok – identifikace požadovaných forem motivace**

Prostřednictvím průzkumu je třeba identifikovat požadované formy motivace, které by upřednostňovali samotní zaměstnanci.

##### **3. krok – nastavení nového systému motivace**

Na základě předchozích dvou kroků je snaha nastavit nový systém, který by ten současný zefektivnil. Nový systém tedy vylučuje neúčinné formy zjištěné v kroku 1. Zároveň se musí zahrnout nové nevyužívané formy, které sami zaměstnanci požadují.



#### 4. krok – implementace a kontrola

Posledním krokem je uvedení nového systému motivace do praxe. Tento proces může trvat delší časové období. Samotným zaměstnancům může trvat nějakou dobu, než si změny vůbec povšimnou. Po zavedení následuje kontrola, opakuje se tedy první a druhý krok. Zjištěné údaje mohou být překvapující, spousta zaměstnanců si uvědomí, že vyřazené způsoby motivace jim vyhovovaly více než nově do systému zahrnuté formy. V takovém případě se provede náprava.

Peněžní **náklady** na vytvoření nového systému jsou nulové. A to především z toho důvodu, že se nepředpokládá navyšování finančních prostředků určených přímo pro motivaci. Cílem způsobu eliminace je pouze optimalizace samotného systému motivace. Přímé časové náklady vyčíslit nelze, jelikož jde o proces, který nemá konce a systém motivace se neustále vyvíjí.

**Přínosem** odstranění problému je zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Jejich motivace se zvýší a jejich pracovní výkon bude kvalitnější. Jde tedy o zkvalitnění výkonu pracoviště.

#### 4.6 Společenské události

**Problémem** je charakter společenských událostí. Na základě poslední otázky dotazníku, kdy byla dána respondentům možnost vyjádřit se k jakémukoli bodu dotazníku, bylo zjištěno, že společenské události jsou velice seriózní a málo uvolněné.

**Příčinou** je tedy špatná identifikace potřeb zaměstnanců. Pořádané akce mají charakter akcí na společenské úrovni. Jde například o plesy, kde hrají skladby společenských tanců. Respondenti však uvedli, že by více uvítali uvolněnější atmosféru, které by mohla napomoci hudba přibližující se soudobým stylům a trendům.

Způsob **eliminace** tedy závisí na identifikace potřeb zaměstnanců. Cílem společenských akcí je upevnění kolektivu formou společné zábavy. Když se však akce stane velmi seriózní, lidé si naopak drží odstup. Při pořádání společenských akcí se tedy musí více času věnovat programu, který by mohl napomoci k uvolnění atmosféry. Pomoci může

také cílená tematika akcí. Příkladem může být kostýmový ples stylizovaný do šedesátých let. Zaměstnanci takové akce často vítají a berou je s humorem, který atmosféru uvolní a napomůže rozvoji soudržnosti kolektivu.

**Náklady** na eliminaci tohoto problému nemají finanční charakter, jelikož si tyto akce pořádá samo pracoviště ODo, jde pouze o uzpůsobení akcí potřebám účastníků.

**Přínos** eliminace problému spočívá ve vytvoření akcí, které napomáhají utváření soudržného kolektivu. Důsledkem je pak spolupráce na vysoké úrovni a zvýšení výkonnosti pracoviště.

#### **4.7 Zaměstnanecké výhody**

**Problémem** je neexistence zaměstnaneckých výhod, které byly v minulosti zrušeny. S tímto faktem nejsou zaměstnanci spokojeni.

**Příčinou** existence tohoto problému je snižování nákladů armády ČR. Plošně byly omezeny nebo úplně zrušeny výhody jako: vstupenky do divadla zdarma, permanentky do sportovních center zdarma apod.

**Eliminace** může být stoprocentní pouze v případě, že by armáda opět uvolnila finanční prostředky na tyto výhody. Bohužel samo pracoviště nemá možnost tyto výhody zajistit ze svých rozpočtů.

**První varianta** má tedy charakter obnovení zaměstnaneckých výhod využívaných v minulosti. Ty dle zástupce náčelníka zahrnovali:

- vstupenky do kina,
- permanentka do Aquaparku Vyškov,
- permanentky na bowling,
- permanentky na squash.

Tyto v minulosti používané zaměstnanecké výhody měly celkovou hodnotu ve výši dle zástupce náčelníka **32 800 Kč**.

**Druhá varianta** se opírá o využití možností Velitelství výcviku. Alespoň částečně lze snížit důsledky neexistence zaměstnaneckých výhod prostřednictvím spolupráce s VeV - VA, které vlastní sportovní centrum. V tomto centru se nachází vybavená tělocvična, posilovna, sauna a whirlpool. V současné době toto centrum není otevřené pro zaměstnance ODo. Zpřístupnění tohoto centra by mělo vést k eliminaci problému zaměstnaneckých výhod s **nulovými náklady**, jelikož by vše bylo zajištěno nadřízeným orgánem. Sportovní pracoviště v současné době funguje, jen je otevřené pro určitou skupinu lidí. Finanční náklady na provoz sportoviště nenarostou, a tudíž nevzniknou žádné dodatečné finanční náklady na eliminaci problému.

**Přínos** spočívá ve spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanec spokojený se svou pracovní pozicí a organizací odvádí lepší výkony, nežli nespokojený zaměstnanec. Dojde tedy ke zvýšení produktivity pracoviště.

#### 4.8 Rozvoj jednotlivce

Rozvoj jednotlivce je pro organizaci stěžejním bodem, na kterém závisí i rozvoj organizace jako celku. **Problém** nastává, když nejsou vytvořeny podmínky pro jejich rozvoj. Respondenti dotazníku u poslední otevřené otázky zmínili, že na pracovišti jsou vytvořeny možnosti osobního rozvoje prostřednictvím např. školení a misí. Tyto možnosti jsou však omezeny počtem účastníků a rozhodnutím náčelníka.

**Příčinou** problému rozvoje zaměstnanců je lidský faktor. Vedení nevěnuje dostatečnou pozornost této problematice a neumožňuje možnost rozvoje všem pracovníkům.

Tento problém se ve **výsledku** projevuje jako zhoršení pracovní atmosféry, kdy zaměstnanci cítí jistou nespravedlivost při výběru účastníků, kterým je umožněn rozvoj znalostí a schopností.

Tento problém zcela **eliminovat** nelze. Není možné uvolnit veškeré zaměstnance, aby se účastnili školení a na pracovišti nezůstal nikdo přítomen. Způsob eliminace však vidím ve vytvoření spravedlivého systému, který by zajišťoval každému zaměstnanci účast na školení. Nedochozelo by tedy k jevu, že by jeden zaměstnanec byl na více školeních na úkor někoho jiného. V nejlepším případě by bylo vhodné, aby se každý

zaměstnanec jednou ročně zúčastnil jazykového kurzu a odborného kurzu. V současné době je kurz pro práci ve strukturách NATO nabízen jen 2 zaměstnancům. Tyto zaměstnance určuje VeV – VA na doporučení náčelníka pracoviště ODo.

**Peněžní náklady** na spravedlivý systém rozhodování o možnostech osobního rozvoje jsou nulové. Konkrétní náklady na kurzy a školení jsou rozdílné v závislosti na typu kurzu. Cena jazykového a odborného kurzu je orientačně podobná a pohybuje se kolem částky **6 000 Kč** na osobu. Kurz pro práci ve strukturách NATO je jednoznačně dražší. Náklady spojené s tímto kurzem však hradí VeV – VA, pracoviště ODo tyto kurzy pro své zaměstnance nehradí. Celkové náklady na školení všech 28 zaměstnanců tedy představují částku **336 000 Kč**.

Vedení pracoviště nerozhoduje ani o počtu zaměstnanců, kteří se zúčastní školení. Náčelník rozhoduje pouze o konkrétních lidech.

**Přínosem** eliminace je opět zlepšení pracovní atmosféry, rozvoj všech zaměstnanců. Ve výsledku se pracoviště stává kvalifikovanější a výkonnější.

#### **4.9 Orientace na úkol**

Na základě Harrisonova instrumentu by zjištěn **problém** se skutečnou orientací pracoviště. Dle zástupce náčelníka je kladen striktní požadavek na úkolovou orientaci. Po provedení analýzy instrumentem OI však bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají pracoviště úkolově orientované či orientované na role (struktury).

**Příčinou** problému je špatná informovanost zaměstnanců ze strany managementu vyšší úrovně.

**Důsledkem** je nesoulad mezi požadavkem a realitou. Vedení se opírá a předpokládáný vztah, ten se však od reality liší.

**Eliminace** by měl mít na starosti náčelník a jeho podřízený. Jejich postoj k důležitosti úkolů by měl být natolik silný a zřetelný, aby zaměstnanci sami toto chování přejímali. Měl by se klást větší důraz na zkvalitnění poskytování informací pracovníkům na všech úrovních a provádět kontroly a nápravná opatření. Vždy po zjištění nesouladu by mělo

vedení o tomto problému informovat řadové zaměstnance a seznámit je s požadavky odlišnými od reality.

Peněžní **náklady** na realizaci tohoto opatření jsou nulové. Opatření jsou prováděna vedením pracoviště, vlastními pracovníky v pracovní době. Jedná se o proces, který trvá a bude trvat v průběhu existence pracoviště ODo.

#### **4.10 Harmonogram zavádění návrhů na eliminaci problémů**

Realizace navržených opatření na eliminaci problémových oblastí je vzhledem k času náročná. Některé aktivity nemají charakter akce, která se provede v konkrétním časovém období, ale jsou prováděny v průběhu fungování pracoviště. Návrh časové harmonogramu zohledňuje časovou náročnost jednotlivých návrhů a snaží se přiměřeně činnosti rozložit.

Začátek projektu realizace navržených způsobů řešení je stanoven na 1. září 2013 a končí na konci srpna 2014.

Předpokládaná doba tvorby a zavedení modulu pro komunikaci uvnitř intranetu jsou tři měsíce. Tato doba zahrnuje přípravnou fázi, tvorbu modulu a uvedení. Období pro realizaci bylo stanoveno na měsíce září, říjen a listopad v roce 2013.

Vytvoření společenské místnosti vyžaduje uvolnění většího objemu finančních prostředků. Z tohoto důvodu není možné začít s projektem dříve než začátkem roku 2014. Pro rok 2013 jsou již rozvrženy finance na jiné projekty. Výstavba společenské místnosti bude probíhat od dubna do června roku 2014.

Jak již bylo zmíněno, teambuildingové programy by měly být pořádány v ideálním případě čtyřikrát ročně. Navrhované měsíce pro pořádání těchto aktivit jsou říjen, leden, duben a červenec.

Tvorba nového motivačního systému je také spojena s oblastí financí, proto jeho spuštění musí být po novém roce. Tvorbu tohoto systému je však nutné provést dříve a to během října a listopadu.

Do společenských akcí spadají především plesy. Ples pracoviště ODo je obvykle pořádán v prosinci. Ples Velitství výcviku, do kterého patří i ODo je pořádán pravidelně v měsíci únoru. Tyto termíny nebudou měněny.

Zaměstnanecké výhody formou permanentek a volných vstupenek (varianta 1) již v minulosti byly zaměstnancům vydávány koncem ledna.

Školení zaměstnanců bude umožněno všem členům pracoviště a bude kladen požadavek zúčastnit se dvou školení ročně. V rámci jednoho kalendářního roku jsou běžně vypsány termíny školení. Zaměstnanec si může vybrat měsíc, který si zvolí. Měsíce, ve kterých jsou školení pořádány, jsou vyznačené v tabulce č. 8.

Eliminace problémů s dezinformovaností a úkolovou orientací pracoviště má charakter procesu, který je nikdy nekončící a probíhá neustále v průběhu existence pracoviště ODo. Harmonogram zobrazuje tabulka č. 8.

**Tabulka 8 Harmonogram realizace opatření k eliminaci problémů** (Zdroj: vlastní zpracování)

	Tvorba komunikačního kanálu	Realizace společenské místnosti	Teambuildingové akce	Eliminace dezinformovanosti	Tvorba nového systému motivace	Společenské události	Zaměstnanecké výhody	Školení zaměstnanců	Orientace na úkol
září	žlutá			růžová				světle modrá	světle zelená
říjen	žlutá		zelená	růžová	modrá				světle zelená
listopad	žlutá			růžová	modrá			světle modrá	světle zelená
prosinec				růžová		světle fialová			světle zelená
leden			zelená	růžová			tmavě zelená	světle modrá	světle zelená
únor				růžová		světle fialová			světle zelená
březen				růžová				světle modrá	světle zelená
duben		cyan	zelená	růžová					světle zelená
květen		cyan		růžová				světle modrá	světle zelená
červen		cyan		růžová					světle zelená
červenec			zelená	růžová					světle zelená
srpen				růžová					světle zelená

## Závěr

Tématem diplomové práce byla „Analýza organizační kultury doktrinálního pracoviště Armády České republiky“. Doktrinálním pracovištěm je rozuměn Odbor doktrína v rámci Armády České republiky. Toto pracoviště plní velmi specifickou úlohu a v současné době má nezastupitelnou pozici. Význam vzrůstá i v rámci spolupráce členských zemí NATO.

Cílem práce bylo provést analýzu stávajícího stavu organizační kultury doktrinálního pracoviště AČR a na základě zjištěných výsledků navrhnout možné změny na zlepšení současného stavu.

Na základě předběžných předpokladů byly stanoveny čtyři hypotézy:

**Hypotéza č. 1** *Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje prostředky pro tvorby soudržného kolektivu.*

**Hypotéza č. 2** *Na pracovišti Odboru doktrín se vyskytuje nízká míra ztotožnění zaměstnanců s pracovištěm.*

**Hypotéza č. 3** *Vedení pracoviště Odboru doktrín podceňuje oblast rozvoje všech zaměstnanců.*

**Hypotéza č. 4** *Pracoviště Odboru doktrín nemá vytvořen efektivní systém motivace zaměstnanců.*

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá v současné době dostupnými poznatky odborníků v této oblasti. Zahrnuje definici pojmu organizační kultury, její prvky, struktury a typologie. Tato část se také zabývá významem jednotlivce pro organizaci. Jak se autoři shodují, lidé jsou klíčovými prvky a to především z toho důvodu, že jsou nositeli individuálních kultur. Vzájemným působením těchto individualit dochází k vytvoření existující kulturu organizace. Silná či zdravá organizační kultura je faktorem, který významně ovlivňuje výkonnost organizace. Taková zdravá kultura je založena na sdílení hodnot a norem chování směřující ke kolektivní spolupráci.

Praktická část se orientuje na pracoviště Odboru doktrín AČR. Nejprve je toto pracoviště vymezeno a jsou zdůrazněny jeho funkce. Analýza stávajícího stavu organizační kultury je provedena pomocí analytických metod. Jsou zjištěny nedostatky a identifikovány problémy narušující pozitivní vývoj kultury tohoto pracoviště. Pracoviště se jeví jako pospolité, ovšem dle odpovědí respondentů je možné tvrdit, že existují oblasti, se kterými zaměstnanci spokojeni nejsou. Jedná se zejména problémy spojené s pracovní motivací, zaměstnaneckými výhodami a rozvojem jednotlivce. V současné době na pracovišti panuje velmi napjatá atmosféra, které vychází z nejistoty pracovní pozice. Armáda ČR se snaží snižovat své náklady a to se dotýká i pracoviště ODo.

Na základě provedené analýzy byly přijaty hypotézy č. 1, 3, 4. Hypotéza č. 2 byla zamítnuta.

Způsoby eliminace problémů jsou někdy velice komplikované. Často jde o opatření, která mají charakter pouze změny způsobu projevu či přístupu řídicích pracovníků k zaměstnancům nižších úrovní. Finanční náročnost takových způsobů pak nelze přímo vyčíslit. Vytváření zdravé organizační kultury je procesem, který nikdy nekončí. Je potřeba reagovat na změny společenského prostředí. Některé návrhy však vyčíslit lze. Jejich zajištění je problematické a to především skrz snižování jednotlivých rozpočtů útvarů AČR. Rozhodovací pravomoc o uvolnění finančních prostředků na nápravná opatření má velitel Velitelství výcviku – Vojenská akademie.

Po zavedení nápravných opatření a následné eliminaci problémů se očekává vznik zdravé organizační kultury, která vede ke zvýšení výkonnosti pracoviště.



## Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 07-494-6551-4.
- ASHKANASY, N. M., C. P. M. WILDERON a M. PETERSON. 2000. *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 07-619-1602-4.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1994. *Organizační chování*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. ISBN 80-7067-405-9.
- BROOKS, Ian. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FATIMA COLLEGE OF HEALTH SCIENCES. © 2011 *Organisational culture questionnaire*. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.fchs.ac.ae/fchs/uploads/Files/Semester%201%20%282012-2013%29/3977NRS/AD%20-%20Handy%20culture%20questionnaire.pdf>
- GEIST, Bohumil. 1992. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-28-7.
- HEWSTONE, Miles a Wolfgang STROEBE. 2006. *Sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-092-5.
- HORNÍK, František. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JANDOUREK, Jan. 2008. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2397-6.

- JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MINISTERSTVO OBRANY. © 2012 *Služební stejnokroj 97: Některé možnosti nošení služebního stejnokroje 97 pro muže*. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: [http://www.acr.army.cz/images/id\\_10001\\_11000/10983/slstejnokroj97muz2.jpg](http://www.acr.army.cz/images/id_10001_11000/10983/slstejnokroj97muz2.jpg)
- MINISTERSTVO OBRANY. 2008. *Vojenská strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany.
- MINISTERSTVO OBRANY. 2010. *Doktrína Armády České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany.
- MINISTERSTVO OBRANY. 2012. *Obranná strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany.
- ODBOR DOKTRÍN. 2011. *Působnost Odboru doktrín*. Vyškov: Odbor doktrín.
- ŘÍČAN, Pavel. 2010. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SCHWARTZ, Mary, GIMBEL, Kinsey. 2000. *Leadership resources : a guide to training and development tools*. Greensboro: Center for creative Leadership. ISBN 1-882197-57-7.
- STÝBLO, Jiří. 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-032-6.
- ŠAJGALÍKOVÁ, Helena. 2001. *Organisational cultures*. Bratislava: Ekonom. ISBN 80-225-1444-6.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2008. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2165-1.

TEAMBUILDIGOVÁ AGENTURA NEW DAY S.R.O. ©2013 *New day* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.newday.cz>

Ústavní zákon 110/1998 sb. ze dne 22. dubna 1998 o bezpečnosti České republiky. Dostupný z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/110.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/110.pdf)

VELITELSTVÍ VÝCVIKU – VOJENSKÁ AKADEMIE. ©2009 *Velitelství výcviku – Vojenská akademie* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.vavyskov.cz>

VELITELSTVÍ VÝCVIKU – VOJENSKÁ AKADEMIE. ©2013 *Odbor doktrín VeV – VA Vyškov* [online]. [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://doctrine.vavyskov.cz>

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.

Zákon 219/1999 Sb. ze dne 14. září 1999 o ozbrojených silách České republiky. Dostupný z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/219m.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/219m.pdf)

## Seznam použitých zkratek

AČR	Armáda České republiky
aj.	a jiné
apod.	a podobně
cca	cirka
DOCS	Denison Organizational Culture Survey
GŠ	Generální štáb
např.	například
NATO	Severoatlantická aliance
NŠ	náčelník štábu
OCI	Organizational Culture Inventory
ODo	Odbor doktrín
ODV	Odbor dopravní výchovy
OKPř	Odbor kariérové přípravy
OPrPř	Odbor procesní přípravy
OsŠ	Osobní štáb
OVý	Odbor výcviku
ŠkPr	Školní prapor
VeV-VA	Velitelství výcviku – Vojenská akademie
VrPr	Vrchní praporčík
ZV	zástupce velitele
ZVV	zástupce velitele pro výcvik

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Kulturní síť .....	19
Obrázek 2 Scheinův model organizační kultury .....	20
Obrázek 3 Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky .....	22
Obrázek 4 Model prosociální osobnosti .....	29
Obrázek 5 Znázornění organizačních struktur pro organizační kultury dle Handyho ....	34
Obrázek 6 Model teorie Krychle 2S .....	36
Obrázek 7 Denisonův model.....	40
Obrázek 8 Model OCI.....	42
Obrázek 9 Znak Velitelství výcviku - Vojenská akademie .....	45
Obrázek 10 Struktura VeV - VA .....	46
Obrázek 11 Znak Odboru doktrín.....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad obsahu kultury vyjádřeného prostřednictvím projevů v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury .....	21
Tabulka 2 Determinanty firemní kultury .....	26
Tabulka 3 Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho .....	35
Tabulka 4 Věkové rozdělení .....	48
Tabulka 5 Hodnocení dle OI.....	63
Tabulka 6 Věkové rozdělení respondentů .....	65
Tabulka 7 Zhodnocení finanční náročnosti rekonstrukce .....	77
Tabulka 8 Harmonogram realizace opatření k eliminaci problémů.....	86

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Služební stejnokroj pro muže .....	95
Příloha č. 2 Organisational Ideologies dle Harrisona .....	96
Příloha č. 3 Ukázka dotazníku .....	100
Příloha č. 4 Souhrn výsledků dotazníkového šetření .....	105
Příloha č. 5 Grafické zpracování návrhu společenských prostor .....	110

## Přílohy

Příloha č. 1 Služební stejnokroj pro muže (Zdroj: Acr.army.cz, 2012)



## **Příloha č. 2 Organisational Ideologies dle Harrisona**

### **Dobry vedoucí je:**

- a) silný, rozhodný a pevný, ale férový. Je ochranářský, velkorysý a shovívavý k loajálním podřízeným.
- b) nestranný, korektní, vyhýbající se předváděním své autority pro získání své vlastní výhody. Požaduje od podřízených pouze to, co je formálním systémem vyžadováno.
- c) rovnostářský a je schopen být ovlivněn vlivy (věcmi) spojenými s úkoly. Používá své autority k získání potřeb a zdrojů nutných k dokončení úkolu.
- d) zaměřen a vnímající na osobní potřeby a hodnoty ostatních. Využívá své pozice k poskytování uspokojivé a plodné stimulace pracovních možností podřízených.

### **2. Dobry podřízený je:**

- a) ochotný, tvrdě pracující a loajální k zájmům svého nadřízeného.
- b) odpovědný a spolehlivý, respektující povinnosti a oddanost ke své práci a snažící se vyhnout se akcím, které mohou překvapit či zaskočit svého nadřízeného.
- c) sám sebe motivující k poskytnutí toho nejlepšího pro plnění úkolu a je otevřený se svými myšlenkami a návrhy. Nicméně je ochoten vzdát se vedení ostatních v případě, že prokáží lepší kvalifikovanost a schopnosti.
- d) zásadně se zajímající o rozvoj svého vlastního potenciálu a je ochoten se učit či snášet i mu poskytnutou pomoc.

### **3. Dobry člen organizace dává přednost a prioritu:**

- a) osobním potřebám vedoucího
- b) povinnostem a potřebám svých vlastních úloh a běžnému standardu osobního vystupování.
- c) požadavkům na splnění úkolu směrem k dovednostem, schopnostem, energii a materiálním zdrojům.
- d) personálním potřebám jednotlivců.



#### **4. Lidé, kteří pracují dobře v organizaci, jsou:**

- a) bystří a soutěživí se silným „tahem na bránu“.
- b) uvědomělí a zodpovědní se silným smyslem pro loajalitu k organizaci.
- c) technicky efektivní a kompetentní se silným závazkem splnění úkolu (práce).
- d) efektivní a kompetentní v osobních vztazích se silným závazkem k růstu a rozvoji lidí.

#### **5. Organizace zachází s jednotlivci tak, aby:**

- a) jejich čas a energie byli k dispozici osobám v hierarchii výše postaveným.
- b) jejich čas a energie byli dostupná osobám na základě organizační kultury a jí odpovídající hierarchii odpovědnosti.
- c) spolupracovník svěřil své schopnosti a zručnost pro obecné případy.
- d) se stala ceněnou osobou se svými vlastními právy.

#### **6. Lidé jsou řízeni a ovlivňováni s využitím:**

- a) osobní užití ekonomické a politické síly (odměna a trest).
- b) neosobní použití ekonomické a politické síly k posílení procesů a standardů práce.
- c) komunikace a diskuse požadavků úkolů vedoucích k vhodné aktivitě motivované osobním zapojením pro dosažení cíle.
- d) vlastního zájmu a nalezením zábavy v jejich aktivitách.

#### **7. Legální pro osobu kontrolující aktivity druhých je když:**

- a) má vyšší autoritu a postavení v organizaci.
- b) jeho úkol je předepsán k tomu, aby řídil jiné.
- c) má více relevantních znalostí k danému plněnému úkolu.
- d) ostatní akceptují, že pomoc a instrukce v případě potřeby mohou napomoci k jejich učení a růstu.

## **8. Základem úkolového pověření je:**

- a) osobní potřeby a rozhodnutí těch, jež jsou k tomu pověřeni.
- b) formální rozdělení funkcí a odpovědnosti systému.
- c) zdroje a expertní požadavky práce, která má být vykonána.
- d) osobní přání a potřeby pro učení a růst členů organizace.

## **9. Při práci je nutno:**

- a) se vyhnout víře v odměnu, strachu nebo trestu nebo osobní loajalitě k osobě se silným postavením ve společnosti.
- b) se vyhnout neplnění povinností, které může být sankcionováno a narušena loajalita ve vztahu k organizaci nebo systému.
- c) dbát na uspokojení z excelentně odvedené práce a přinést osobní příspěvek k úkolu nebo cíli.
- d) udržet potěšení z aktivit pro vlastní zájmy a potřeby ostatních osob.

## **10. Lidé pracují dohromady když:**

- a) jestliže je to vyžadováno vyšší autoritou nebo když věří, že se mohou využít navzájem pro osobní výhody.
- b) koordinace a výměna jsou dány formálním systémem.
- c) jejich spojené úsilí jsou potřebné k plnění úkolu.
- d) spolupráce je osobně uspokojuje, stimuluje nebo jim dává výzvy.

## **11. Důvodem k soutěžení je:**

- a) získat osobní sílu ve společnosti a výhody.
- b) získat pozici s vysokým statusem v systému.
- c) zvýšit úroveň podílu na plnění úkolu.
- d) orientovat pozornost ke svým osobním potřebám.

## **12. Konflikt je:**

- a) řízený intervencí vyšší autority a často podporován tím, kdo si udržuje vlastní sílu.
- b) potlačován s odkazem na pravidla, procedury a definice odpovědností.
- c) řešen cestou otevřené diskuse k meritu záležitostí práce.
- d) řešen cestou otevřené a hluboké diskuse o personálních potřebách a hodnotách.

## **13. Rozhodnutí jsou uskutečňována:**

- a) osobou s vyšší silou a autoritou ve společnosti.
- b) osobou, jejíž popis pracovní činnosti nese odpovědnost.
- c) osobou s nejvyšší znalostí a odborností k danému problému.
- d) osobou, která je nejvíce osobně zapojena a ovlivněna výsledkem.

## **14. Ve vhodně řízené organizaci:**

- a) řízení je směřováno shora dolů v jednoduché pyramidě tak, že kdokoliv kdo je výše v pyramidě, má vyšší autoritu než kdokoli níže postavený. Informace postupují cestou systému podřízenosti.
- b) nařízení jsou směřována shora dolů a informace nahoru v rámci funkční pyramidy. Výměna napříč funkcemi je omezená.
- c) informace o úkolových požadavcích a problémech postupují z centra úkolové aktivity. Koordinační funkce mohou určit priority, struktura se mění ve své podstatě a místu vždy podle úkolů.
- d) informace postupují od osoby k osobě na základě dobrovolných vztahů.

## **15. Prostředí organizace je chápáno jako:**

- a) soutěživá džungle kde jsou jednotlivci stavěni proti sobě.
- b) direktivní a racionální systém, ve kterém je soutěživost omezena interními dokumenty a k řešení konfliktů je uplatněno vyjednávání nebo kompromis.
- c) komplex nedokonalých prvků a jejich vztahů, které jsou zlepšovány prostřednictvím úspěchu organizace.
- d) prostředí kde je prostor pro vlastní potěšení z práce a je umožněn rozvoj členů organizace.

### **Příloha č. 3 Ukázka dotazníku**

Vážená respondentko, respondente,

do rukou se Vám dostává dotazník, který má prozkoumat organizační kulturu Vašeho doktrinálního pracoviště. Tento dotazník bude použit pro zpracování diplomové práce. Obsahuje otázky týkající se oblasti sounáležitosti, pracovní atmosféry, stylu řízení a další.

Vaše odpovědi jsou anonymní a nikde nebude zmíněno Vaše jméno, které ani není potřeba vyplňovat.

Způsob vyplňování dotazníku:

V dotazníku naleznete 45 otázek, které jsou uspořádány dle oblasti, které se týkají. Vaše odpovědi provádějte formou křížků, pokud nebude řečeno jinak, zakřížkujte jen jednu možnost. V případě otevřených otázek svou odpověď uveďte do místa k tomuto účelu vytvořenému.

V případě jakéhokoli dotazu se na mě obraťte na telefonním čísle: 602 248 531.

**Předem Vám děkuji za čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.**

Bc. Petr Pohlodek

1. **Jste:**  Muž  Žena
2. **Jste ve věku**  
 Do 29  45-49  
 30-34  50-59  
 35-39  60 a více  
 40-44
3. **Je váš přímý nadřízený považován za osobu, která je respektována?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
4. **Je Váš přímý nadřízený ochoten řešit Vaše pracovní problémy?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
5. **Napište pozitivní vlastnosti Vašeho přímého nadřízeného. (1 až 3 možnosti)**
6. **Napište negativní vlastnosti Vašeho přímého nadřízeného. (1 až 3 možnosti)**
7. **Vnímáte atmosféru na Vašem pracovišti jako pospolitou a přátelskou?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
8. **Jsou z Vašeho pohledu mezilidské vztahy uvnitř pracoviště problémové?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
9. **Je Vám dán prostor k vyjádření názoru ať pozitivního či negativního bez obavy, že budete za svůj názor jakkoli postihován?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
10. **Sdílíte Vy a Vaši kolegové individuální pracovní problémy jednotlivců?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
11. **Považujete spolupráci Vašeho pracovního kolektivu za uspokojivou?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
12. **Vyskytují se na Vašem pracovišti známky soupeření mezi kolegy?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
13. **Vyskytují se na Vašem pracovišti rozpory či hádky?**  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
14. **Pokud ano, zaškrtněte, o jaký typ jde:**  
 Organizační  Pracovní  
 Osobní  Jiné

**15. Myslíte si, že vedení Vašeho útvaru dostatečně informuje o vizích a cílech pracoviště?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**16. Jste osobně obeznámen s dlouhodobými záměry rozvoje pracoviště?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**17. Domníváte se, že předávání informací mezi vedením a zaměstnanci je na vysoké úrovni?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**18. Jsou Vám dostatečně jasné charakteristiky výstupu Vašeho pracovního výkonu, dle kterých budete hodnocen?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**19. Má Váš útvar vytvořen interní dokument, ve kterém je uveden účel založení a rozsah působnosti?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**20. Shledáváte tvrzení, že každý zaměstnanec zná účel založení a rozsah působnosti, za odpovídající skutečnosti?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**21. Definujte účel založení a rozsah působnosti Vašeho útvaru.**

**22. Domníváte se, že míra motivace je na Vašem pracovišti dostačující?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**23. Jakým způsobem jste na Vašem pracovišti v současné době motivováni? (1-3 odpovědi)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Finanční prostředky     | <input type="checkbox"/> Rozmanitost práce           |
| <input type="checkbox"/> Jistota pracovní pozice | <input type="checkbox"/> Možnost osobního vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> Uznání                  | <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu    |
| <input type="checkbox"/> Možnost seberealizace   |  |

**24. Jaký způsob motivace byste subjektivně hodnotil jako nejefektivnější?**

**25. Je na Vašem pracovišti zaveden systém osobního hodnocení?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**26. Pokud ano, shledáváte tento systém za dostatečně objektivní?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**27. Hodnotíte Vaše pracoviště vzhledem k výkonu Vaší práce za dostatečně vybavené?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**28. Jsou Vám zabezpečeny podmínky pro kvalitní stravování?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**29. Má Váš útvar vytvořeny své vlastní symboly (logo, internetové stránky, časopis aj.)?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**30. Domníváte se, že tyto symboly mají dostatečnou vypovídající schopnost o cílech a aktivitách Vašeho útvaru?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**31. Jste pyšný na činnost a výsledky práce Vašeho pracoviště?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**32. Považujete Vámi vytvořené publikace za kvalitní a žádané?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**33. Považujete neúspěch Vašeho pracoviště i jako Váš osobní neúspěch?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**34. Z níže uvedené nabídky vyberte typ řízení charakteristický pro Vaše pracoviště.**

- Autokratický styl řízení  
 Blížící se spíše k autokratickému stylu  
 Blížící se spíše k demokratickému stylu  
 Demokratický styl

**35. Z níže uvedené nabídky vyberte na koho/co je zaměřen styl řízení na Vašem pracovišti?**

- Úkol                       Struktury  
 Lidi                          Procesy

**36. Jak byste ohodnotil způsob řízení na Vašem pracovišti?**

- Pozitivně       Spíše pozitivně       Spíše negativně       Negativně

**37. Definoval byste Vaše pracoviště jako úkolově orientované?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**38. Máte v oblibě každoroční zvyklosti (plesy, večírky, oslavy narozenin apod.) pořádané pro Vás a Vaše spolupracovníky?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**39. Domníváte se, že tyto akce pozitivně ovlivňují soudržnost kolektivu?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**40. Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**41. Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými Vaším útvarem?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**42. Domníváte se, že je Vaše pracoviště schopné reagovat na měnící se potřeby zákazníka?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**43. Jsou na Vašem pracovišti vytvořeny podmínky pro osobní rozvoj?**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**44. Jaké možnosti osobního rozvoje byste uvítal (zaškrtněte 3)?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Školení                         | <input type="checkbox"/> Účast na zahraničních misích   |
| <input type="checkbox"/> Odborné kurzy NATO              | <input type="checkbox"/> Kurz pro práci ve strukturách  |
| <input type="checkbox"/> Jazykové kurzy                  | <input type="checkbox"/> Rozvoj kreativního myšlení     |
| <input type="checkbox"/> Počítačové kurzy                | <input type="checkbox"/> Rozvoj manažerských schopností |
| <input type="checkbox"/> Rozvoj komunikačních schopností |   |

**45. V případě, že máte nějaké nápady ohledně zlepšení organizační kultury a celkové atmosféry na pracovišti, zde máta prostor k vyjádření:**

**Děkuji Vám za ochotu za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.**



## Příloha č. 4 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

### Přehled odpovědí na otázky týkající se nadřízeného pracovníka.

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
3	Je váš přímý nadřízený považován za osobu, která je respektována?	11	12	2	0
4	Je Váš přímý nadřízený ochoten řešit Vaše pracovní problémy?	14	10	1	0

5	Napište pozitivní vlastnosti Vašeho přímého nadřízeného (1-3 odpovědi)			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Přátelský	9	Trpělivý	2
	Ochotný	6	Klidný	2
	Pracovitý	6	Komunikativní	2
	Tolerantní	5	Objektivní	2
	Vstřícný	4	Zkušený	2
	Dochvilný	4	Kreativní	1
	Zásadový	4	Rozhodný	1
	Upřímný	4	Sebevědomý	1
	Odpovědný	4	Slušný	1
	Přímý	3	Čestný	1
	Ctižádostivý	3	Sebekritický	1
	Loajální	3		
6	Napište negativní vlastnosti Vašeho přímého nadřízeného (1-3 odpovědi)			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Náladový	6	Puntičkář	2
	Rozpačitý	6	Upovídaný	1
	Nerozhodný	5	Arogantní	1
	Zapomětlivý	4	Málo průbojný	1
	Zmatený	4	Introvert	1
	Roztržitý	3	Nedůvěřivý	1
	Nepořádný	2	Tvrdohlavý	1
	Prchlivý	2	Nervózní	1

**Přehled odpovědí na otázky týkající se mezilidských vztahů a spolupráce na pracovišti.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
7	Vnímáte atmosféru na Vašem pracovišti jako pospolitou a přátelskou?	10	15	0	0
8	Jsou z Vašeho pohledu mezilidské vztahy uvnitř pracoviště problémové?	0	0	11	14
9	Je Vám dán prostor k vyjádření názoru ať pozitivního či negativního bez obavy, že budete za svůj názor jakkoli postihován?	13	12	0	0
10	Sdílíte Vy a Vaši kolegové individuální pracovní problémy jednotlivců?	14	10	1	0
11	Považujete spolupráci Vašeho pracovního kolektivu za uspokojivou?	17	8	0	0
12	Vyskytují se na Vašem pracovišti známky soupeření mezi kolegy?	10	10	1	4
13	Vyskytují se na Vašem pracovišti rozpory či hádky?	0	3	8	14

	Otázka/odpověď	Organizační	Pracovní	Osobní	Jiné
14	Pokud ano, zaškrtněte, o jaký typ jde.	3	0	0	0

**Přehled odpovědí na otázky týkající se informovanosti zaměstnanců.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
15	Myslíte si, že vedení Vašeho útvaru dostatečně informuje o vizích a cílech pracoviště?	9	5	4	7
16	Jste osobně obeznámen s dlouhodobými záměry rozvoje pracoviště?	6	1	5	13
17	Domníváte se, že předávání informací mezi vedením a zaměstnanci je na vysoké úrovni?	3	6	9	7
18	Jsou Vám dostatečně jasné charakteristiky výstupu Vašeho pracovního výkonu, dle kterých budete hodnocen?	13	8	4	0
19	Má Váš útvar vytvořen interní dokument, ve kterém je uveden účel založení a rozsah působnosti?	24	0	0	1
20	Shledáváte tvrzení, že každý zaměstnanec zná účel založení a rozsah působnosti, za odpovídající skutečnosti?	5	16	4	0

**Přehled odpovědí na otázky týkající se motivace zaměstnanců.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
22	Domníváte se, že míra motivace je na Vašem pracovišti dostačující?	0	2	8	15

23	Jakým způsobem jste na Vašem pracovišti v současné době motivováni? (1-3)			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Finanční prostředky	9	Kariérní postup	6
	Jistota pracovní pozice	6	Osobní vzdělávání	4
	Uznání	7	Rozmanitost práce	5
	Možnost seberealizace	5		

24	Jaký způsob motivace byste subjektivně hodnotil jako nejefektivnější? (1-3)			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Finanční prostředky	14	Kariérní postup	2
	Jistota pracovní pozice	16	Osobní vzdělávání	4
	Uznání	11	Rozmanitost práce	2
	Možnost seberealizace	7		

**Přehled odpovědí na otázky týkající se hodnocení pracovního výkonu.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
25	Je na Vašem pracovišti zaveden systém osobního hodnocení?	19	6	0	0
26	Pokud ano, sledujete tento systém za dostatečně objektivní?	7	16	2	0

**Přehled odpovědí na otázky týkající se vybavenosti.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
27	Hodnotíte Vaše pracoviště vzhledem k výkonu Vaší práce za dostatečně vybavené?	6	11	5	3
28	Jsou Vám zabezpečeny podmínky pro kvalitní stravování?	2	2	8	13

**Přehled odpovědí na otázky týkající se symboliky pracoviště.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
29	Má Váš útvar vytvořeny své vlastní symboly (logo, internetové stránky, časopis aj.)?	22	2	1	0
30	Domníváte se, že tyto symboly mají dostatečnou vypovídající schopnost o cílech a aktivitách Vašeho útvaru?	9	16	0	0

**Přehled odpovědí na otázky týkající se vztahu jednotlivce k pracovišti.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
31	Jste pyšný na činnost a výsledky práce Vašeho pracoviště?	17	7	1	0
32	Považujete Vámi vytvořené publikace za kvalitní a žádané?	9	16	0	0
33	Považujete neúspěch Vašeho pracoviště i jako Váš osobní neúspěch?	22	3	0	0

**Přehled odpovědí na otázky týkající se stylu řízení pracoviště.**

34	Z níže uvedené nabídky vyberte typ řízení charakteristický pro Vaše pracoviště.			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Autokratický styl	0	Blížíci se demokratickému stylu	5
	Blížíci se autokratickému stylu	0	Demokratický styl	20
35	Z níže uvedené nabídky vyberte na koho/co je zaměřen styl řízení na Vašem pracovišti?			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Úkol	16	Struktury	5
	Lidi	4	Procesy	0
36	Jak byste ohodnotil způsob řízení na Vašem pracovišti?			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Pozitivně	21	Spíše negativně	0
	Spíše pozitivně	4	Negativně	0

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
37	Definoval byste Vaše pracoviště jako úkolově orientované?	16	0	9	0

**Přehled odpovědí na otázky týkající se společenských událostí pořádaných pracovištěm.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
38	Máte v oblibě každoroční zvyklosti (plesy, večírky, oslavy narozenin apod.) pořádané pro Vás a Vaše spolupracovníky?	5	11	7	2
39	Domníváte se, že tyto akce pozitivně ovlivňují soudržnost kolektivu?	0	3	15	7

**Přehled odpovědí na otázky týkající se finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
40	Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?	13	11	1	0
41	Jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými Vaším útvarem?	0	0	12	13

**Přehled odpovědí na otázky týkající rozvoje jednotlivce a pracoviště.**

	Otázka/odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
42	Domníváte se, že je Vaše pracoviště schopné reagovat na měnící se potřeby zákazníka?	18	6	1	0
43	Jsou na Vašem pracovišti vytvořeny podmínky pro osobní rozvoj?	14	7	4	0

44	Jaké možnosti osobního rozvoje byste uvítal? (1-3)			
	Odpověď	počet odpovědí	Odpověď	počet odpovědí
	Jazykové kurzy	7	Rozvoj kreativního myšlení	3
	Odborné kurzy	9	Školení	2
	Rozvoj manažerských schopností	2	Účast na zahraničních misích	4
	Rozvoj komunikačních schopností	3	Kurzy pro práci ve strukturách NATO	8
	Počítačové kurzy	6		

## Příloha č. 5 Grafické zpracování návrhu společenských prostor



### LEGENDA VYBAVENÍ INTERIÉRU:

- 1 recepční pult (např. cca 1800x500x1150)
- 2 podsvícená stěna s firemním logem
- 3 skříňka - nízká / zavěšená
- 4 konferenční sezení - pohovka, stolek
- 5 prosklená vitrína
- 6 vestavná šatní skříň
- 7 informační nástěnka (kryt radiátoru)
- 8 stojan na propagační materiály
- 9 šatní skříňky
- 10 lavice

